

OPINNÄYTETYÖ

Yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentaminen kasvuyritykselle Tapauksena Taskmill Oy

Elina Jolma

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

11/2023

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (YAMK)

Tekijä: Elina Jolma

Opinnäytetyön nimi: Yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentaminen kasvuyritykselle

Sivumäärä: 103 ja 10 liitesivua

Työn ohjaaja: Anita Saaranen-Kauppinen

Työn tilaaja: Taskmill Oy, Toimitusjohtaja Elina Kervinen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten kasvuyritykselle rakennetaan yhteisöohjautuva toimintamalli ja miten yhteisöohjautuvuuden lisäämisellä tuetaan sekä henkilöstötyytyväisyyden kehittämistä että yrityksen kasvua. Opinnäytetyön tilaajana toimi Taskmill Oy, joka on pääkaupunkiseudulla toimiva muutoskonsultointiyritys. Opinnäytetyö pyrki myös löytämään vastauksia siihen, miten yhteisöohjautuvuutta voidaan vahvistaa kasvuyrityksissä siitä huolimatta, että ajankäyttö organisaation sisäiseen kehittämiseen on rajallista. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja työssä sovellettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Tutkimuksellinen kehitystyö eteni nykytila-analyysin kautta ongelmien ja vahvuuksien tunnistamiseen, toiminnan suunnitteluun, varsinaiseen toiminnan kehittämiseen sekä lopulta tulosten arviointiin. Kohdeorganisaation henkilöstö osallistui kehittämiseen koko tutkimuksellisen kehittämistyön ajan ja valtaosa kehittämistyön aikana tehdyistä parannusehdotuksista otettiin käyttöön opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi nykytila-analyysi kohdeorganisaatiosta, kuvaus yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamisesta sekä kuvaus kohdeorganisaation yhteisöohjautuvasta toimintamallista. Opinnäytetyössä myös arvioidaan yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämisen vaikutuksia kohdeorganisaatiolle sekä annetaan kehittämissuosituksia toimintamallin jatkokehitykseen. Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että kasvavien yritysten rajallisista resursseista huolimatta yhteisöohjautuvuuden rakentaminen on mahdollista ja kannatettavaa. Yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämisellä saatiin aikaiseksi parannuksia strategisten päämäärien sekä sisäisen toiminnan selkeyteen liittyen. Yhteisöohjautuvuuden kehittäminen paransi myös kohdeorganisaation yhteisöllisyyttä sekä vahvisti henkilöstön osallisuuden ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Syntyneen toimintamallin voidaan lisäksi nähdä skaalautuvan yrityskoon kasvaessa ja tukevan näin ollen yrityksen kasvua. Opinnäytetyön myötä syntyi myös uutta tietoa siitä, miten yhteisöohjautuvuutta käytännössä rakennetaan sekä menetelmäkuvauksia, joita muut organisaatiot voivat hyödyntää yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa.

Asiasanat: Yhteisöohjautuvuus, itseohjautuvuus, oppiva organisaatio, kasvuyritys toimintamallit, muutosjohtaminen, yhteisöllisyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Community Educator, Master program

Author: Elina Jolma

Title: Creating a community-driven operating model for growth company

Number of Pages: 103 and 10 attachment pages

Supervisor: Anita Saaranen-Kauppinen

Commissioned by: Taskmill Oy, CEO Elina Kervinen

The purpose of the thesis was to investigate how a growth company can build a community-driven operational model and how increasing community-driven approach can support both employee satisfaction and company growth. The thesis was commissioned by Taskmill Oy, a change consulting company, operating in the Helsinki metropolitan area. The thesis also aimed to find answers to how community-driven approach can be strengthened in growth companies, even though the time allocated for organizations internal development is limited. The thesis was carried out as research-based development work, applying an action research approach. The research and development process progressed through a current state analysis to identifying problems and strengths, planning of activities, actual development and evaluation of results. The target organization's personnel participated in the development throughout the process. The majority of improvement suggestions that arised during the development work were implemented during the thesis process.

As a result of the thesis, a current state analysis of the target organization was conducted, a description of building a community-driven operational model was provided, and a description of the target state model was presented. The thesis assessed the impact of developing community-driven operational model and provided recommendations for further development. The thesis revieled that despite the limited resources in growing companies, community-driven approach is possible and also worthwhile to build. The development of the community-driven approach led to improvements in strategic goal orientation and internal clarity. It also enhanced the sense of community and strenghtened empoloyee's feelings of participation and psychological safety. Furthermore, the model can be seen scalable as the target company grows, thus supporting the growht. The thesis also generated new knowledge on how to build community-driven approach in practice and method descriptions that other organizations can utilize when building their community-driven approach.

Keywords: Community-driven approach, self-determination, learning organization, growht company, operating model, management of change, sense of community

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	YHTEISÖOHJAUTUVUUS	9
	2.1 Yhteisöohjautuvuus käsitteenä.....	9
	2.2 Kehittämistoimijuus ja yhteisöohjautuvat käytänteet	17
	2.3 Yhteisön ja yksilön hyvinvointi yhteisöohjautuvuudessa.....	24
	2.4 Johtaminen yhteisöohjautuvassa organisaatiossa	30
3	MUUTOS KOHTI YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA	34
	3.1 Organisaatio elävänä systeeminä	34
	3.2 Yksilöt ja tiimit muutoksen mahdollistajana	39
	3.3 Muutosta edistäviä ja haittaavia tekijöitä.....	42
	3.4 Kasvun haasteiden huomioiminen	44
4	TOTEUTUS JA MENETELMÄT	50
	4.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	50
	4.2 Nykytilan analyysin toteuttaminen	51
	4.3 Kehittämistoimenpiteet ja vaikutusten arviointi	54
	4.4 Eettisten näkökulmien arviointi	55
5	NYKYTILAN ANALYYSI	57
	5.1 Kohdeorganisaation toimintamalli nykytilassa.....	57
	5.2 Haastattelulöydökset	60
	5.3 Fiilismittarin tulokset	63
	5.4 Johtopäätökset nykytilasta	64

6	YHTEISÖOHJAUTUVAN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN	67
6.1	Kehittämisen kokonaisuus ja tavoitteet	67
6.2	Kohti yhteistä päämäärää	72
6.3	Yhteisöllisyyden ja henkilöstön osallisuuden lisääminen.....	78
7	TUOTOKSET JA PÄÄTULOKSET	83
7.1	Yhteisöohjautuvan toimintamallin kuvaus	83
7.2	Fiilismittarin tulokset	86
7.3	Arviointikeskustelujen tulokset	90
8	POHDINTA JA JATKOKEHITYSSUOSITUKSET	92
8.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	92
8.2	Jatkokehityssuositukset	94
8.3	Opinnäytetyön hyöty ammattialalle	96
8.4	Reflektio.....	98
	LÄHTEET	101
	LIITTEET	105

1 JOHDANTO

Yhteisöohjautuvuus on käsitteenä vielä varsin uusi. Se viittaa organisaation ei-hierarkkiseen toimintamalliin, jossa tiimi ohjautuu yhteisesti kohti päämäärää. Yhteisöohjautuvuudessa on siis kyse sekä demokraattisemmista työkäytänteistä että vallan ja vastuun siirtämisestä tiimeille. Yhteisöohjautuvuus vahvistaa organisaatiossa muun muassa jaettua johtajuutta, yhteisöllisyyttä sekä osallisuutta. Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021) toteavat Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa -tutkimusraportin yhteydessä, että tarvitaan vielä lisää tutkimusta siitä, mitkä rakenteelliset tekijät ja toimintatavat parhaiten tukevat työntekijöiden hyvinvointia, organisaation ketteryyttä, innovatiivisuutta ja tuloksenteekokyä. Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on tutkijoiden mielestä paljon potentiaalia näiden osa-alueiden edistäjänä, mutta potentiaalın realisoiminen vaatii heidän mielestään vielä sekä akateemista tutkimusta että käytännön kokeiluja, jotta voidaan paremmin ymmärtää ne reunaehdot ja toimintamallit, joiden puitteissa itse- ja yhteisöohjautuvuus pystyy parhaiten potentiaalinsa lunastamaan.

Tällä tutkimuksellisella kehittämistyöllä pyrin omalta osaltani vastaamaan tähän tarpeeseen avaamalla sitä, miten yhteisöohjautuvuutta voidaan rakentaa kasvuyrityksessä ja miten yhteisöohjautuvuudella on mahdollista tukea sekä henkilöstön työtyytyväisyyttä että yrityksen kasvua. Opinnäytetyöni pyrkii antamaan vastauksia siihen, miten yhteisöohjautuvaa toimintamallia voidaan rakentaa kokeillen, syklisesti ja jatkuvasti parantaen. Käynnistin opinnäytetyöprosessin loppuvuodesta 2022 ja tutkimuksellinen kehittämistyö jatkui syyskuun 2023 loppuun asti. Opinnäytetyöni kohdeorganisaationa toimi muutoskonsultointiyritys Taskmill Oy, jossa työskentelen organisaatiovalmentajana sekä henkilöstön kehittämisestä vastaavana. Opinnäytetyöni myötä arvioin, minkälaisia hyötyjä kasvavan yrityksen on mahdollista saavuttaa yhteisöohjautuvan toimintamallin avulla ja mitä tekijöitä yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamisessa kannattaa ottaa huomioon. Osana tätä opinnäytetyötäni olen myös luonut menetelmiä, joiden avulla yhteisöohjautuvuutta voidaan vahvistaa tilanteessa, jossa organisaation ajankäyttö ja resurssit ovat rajallisia. Toivonkin kehittämistyöni tulosten sekä luotujen menetelmien auttavan kasvavia organisaatioita ottamaan askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta.

Opinnäytetyöni tietoperusta perustuu yhteisöohjautuvuuteen, jota tarkastelen sekä yhteisöohjautuvuuden käsitteen sekä sen kanssa rinnakkaisten käsitteiden kautta. Pureudun yhteisöohjautuvuuteen myös sen hyötyjen ja haasteiden kautta. Tietoperustassa käsittelen lisäksi yhteisöohjautuvuutta tukevia periaatteita ja käytänteitä sekä yhteisöohjautuvuuden vaikutuksia työhyvinvointiin sekä organisaation johtamiseen. Muutosmatkaa kohti yhteisöohjautuvuutta käsittelen systemisen ja transformatiivisen muutoksen sekä oppivan organisaation rakentamisen kautta. Huomioin tietoperustassa myös yrityksen kasvun vaiheita sekä kasvun tyypillisiä haasteita. Koska kohdeorganisaation perustajat, vastuuhenkilöt sekä henkilöstö osallistuivat yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamiseen koko kehittämistyön ajan ja heiltä saatua palautetta hyödynnettiin kehitystoimenpiteiden suuntaamisessa, täydentyi myös opinnäytetyöni tietoperusta tehdyn kehittämistyön edetessä.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni kohdeorganisaationa toimii Taskmill Oy. Kohdeorganisaatio on pääkaupunkiseudulla toimiva vuonna 2018 perustettu kasvuyritys, jonka perustehtävänä on muuttaa organisaatioiden toimintaa ketterämmäksi, tehokkaammaksi ja järkevämmäksi. Yrityksellä on kaksi perustajajäsentä sekä noin 20 työntekijää, jotka kaikki ovat ketterien toimintatapojen ja ketterän johtamisen asiantuntijoita. Taskmill Oy:llä on omien työntekijöiden lisäksi freelancer-verkosto, jonka myötä konsultointiin aktiivisesti osallistuvien osaajien määrä kasvaa noin 60 henkeen. Taskmill Oy haluaa rakentaa omaa toimintaansa yhteistyössä työntekijöidensä ja kumppaneidensa kanssa. Lisäksi kohdeorganisaatio haluaa noudattaa omassa toiminnassaan ketteriä periaatteita, joita ovat muun muassa jatkuva kehittyminen, joustavuus, muutosmyönteisyys, suora kommunikaatio sekä läpinäkyvyys. Toimintaperiaatteena kohdeorganisaatiolla on valmentaa asiakasorganisaatiot soveltamaan sekä ketterää johtamista että ketteriä toimintamalleja itsenäisesti. (Taskmill Oy 2023). Kohdeorganisaatio kasvaa orgaanisesti ja pyrkii tekemään kasvun kannattavasti ilman ulkoista pääomaa. Yrityksellä on tavoitteena rekrytoida uusia työntekijöitä kuukausittain. Myös freelancer verkostoa halutaan laajentaa aktiivisesti. Koska yritys kasvaa ja toiminta laajenee, heräsi organisaatiossa syksyllä 2022 tarve sisäisen toiminnan kehittämiseen, koska sisäisen toiminnan ei haluttu muodostuvan kasvun, kannattavuuden ja hyvän työntekijäkokemuksen esteeksi.

Kohdeorganisaation sisäisissä toimintamalleissa ja toimintatavoissa oli kyllä pyritty huomioimaan ketteryys, tiedon avoimuus ja matala hierarkia, mutta yritysköön kasvaessa sisäisen toimintamallin huomattiin tuottavan tehottomuutta. Tieto ei liikkunut vastuuhenkilöiden välillä

riittävästi, kaikki eivät jakaneet samoja tavoitteita ja toimintamalli oli osittain vaikeasti hahmotettavissa. Myös henkilöstö koki sisäisen toimintamallin aiheuttavan tehottomuutta ja henkilöstö toivoi voivansa osallistua laajemmin organisaation kehittämiseen. Tähän lähtötilanteeseen nojaten kohdeorganisaation perustajat halusivat lähteä rakentamaan yrityksen sisäistä toimintamallia yhteisöohjautuvaksi. Yhteisöohjautuvuus koettiin yritykselle luonnolliseksi seuraavaksi askeleeksi ketterien menetelmien soveltamisen rinnalle ja se nähtiin potentiaalisena ratkaisuna sekä henkilöstön, että koko yrityksen hyvinvoinnin lisäämiseen. Yhteisöohjautuvuuden haluttiin myös vahvistavan ennestään matalaa hierarkiaa ja autonomiaa sellaisissa puitteissa, jotka vähentävät organisaation henkilöriippuvuutta ja mahdollistavat henkilöstön laajemman osallistamisen organisaation kehittämiseen. Yhteisöohjautuvuuden toivottiin myös lisäävän toiminnan tehokkuutta organisaation samansuuntaistamisen myötä sekä mahdollistavan yrityksen kasvutavoitteiden paremman saavuttamisen.

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen kohdeorganisaation matkaa kohti yhteisöohjautuvuutta sekä arvioin niitä tuloksia, joita yhteisöohjautuvuudella saavutettiin kohdeorganisaatiossa kehittämisprosessin myötä. Esitän lopuksi myös jatkokehityssuosituksia kohdeorganisaation yhteisöohjautuvan toimintamallin edelleen kehittämiseksi.

2 YHTEISÖOHJAUTUVUUS

2.1 Yhteisöohjautuvuus käsitteenä

Yhteisöohjautuvuus terminä kuvaa työyhteisöä, jossa koko systeemi – sen rakenne, käytänteet ja prosessit – ylläpitävät demokraattisempia toimintatapoja. Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa ei ole perinteistä hierarkkista johtamista, vaan johtaminen on hajautettu läpäisemään koko organisaation. (Salovaara 2020a, 57). Salovaaran (2020b, 18) mukaan yhteisöohjautuvuutta voidaan ajatella systeeminä, jossa on huomioitu yhteisöllisyyden sekä yksilöllisyyden toteutuminen niin rakenteissa kuin toimintatavoissa. Yhteisöohjautuvuudessa tehdään töitä siinä hengessä ja muodollisessa rakenteessa, että olemme tasa-arvoisia (Salovaara 2020a, 114).

Tutustuttuani yhteisöohjautuvuuden käsitteeseen ja yhteisöohjautuvuutta käsitteleviin tutkimuksiin tarkemmin, huomasin että yhteisöohjautuvuutta on haastavaa kuvailla käsittelemättä sekä itseohjautuvuutta, itseorganisoitumista että yhdessäohjautuvuutta, koska nämä kaikki käsitteet limittyvät toisiinsa. Yhteisöohjautuvuus sisältää aina itseohjautuvuutta – ja toisinpäin. Siihen liittyy läheisesti myös itseorganisoituminen, joka kytkeytyy yhteisöohjautuvuudessa korostettavaan tiimien autonomiaan. Lisäksi yhteisöohjautuvuus on nähdäkseni käsitteellisesti hyvin lähellä yhdessäohjautuvuutta, kuitenkin sillä erotuksella, että yhteisöohjautuvuus ei itsessään korosta valmentavan tiimin johtajan roolia vaan tiimin roolia. Aloitan käsitteiden avaamisen itseohjautuvuudesta, koska käsitykseni mukaan yhteisöohjautuvuus tarvitsee toteutuakseen itseohjautuvuutta.

Itseohjautuvuus viittaa yksilöön, kun taas yhteisöohjautuvuus viittaa tiimiin. Itseohjautuvuus tarkoittaa sitä, että yksilöllä on kyvykkyyttä omaehtoiseen toimintaan eikä häntä tarvitse ohjata tai kontrolloida ulkopuolelta käsin. Työntekijä on itseohjautuva silloin, kun hän pystyy edistämään organisaation päämääriä itsenäisesti ja omaa harkintaansa käyttäen. (Martela, Hakanen, Hoang & Vuori 2021, 14). Kun itseohjautuvuudessa yksilöllä on kyky edistää organisaation yhteisiä päämääriä niin yhteisöohjautuvuudessa tiimi ohjautuu yhdessä kohti jaettua päämäärää. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa siis sekä työn organisoimista että koordinointia yhdessä, koska yhteisöohjautuvuudessa tiimi yhdessä sopii minkälaisilla keinoilla jaettua päämäärää parhaiten edistetään. Vastuu työn johtamisesta ei siis

yhteisöohjautuvuudessa siirry esihenkilöiltä yksilöille, vaan tiimille, jolloin tiimi kantaa yhteisvastuuta työn lopputuloksista. (Martela 2015, 14–15).

Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa korostuvat näkemykseni mukaan selkeiden ja jaettujen päämäärien lisäksi myös työyhteisötaidot. Mitä enemmän työyhteisötaitoja tiimillä on, sitä paremmin jaetun päämäärän yhteisen edistämisen voi olettaa toimivan.

Silloin, kun organisaatio sanoo pyrkivänsä itseohjautuvuuteen, tavoitellaan usein lopulta toimintamallia, jossa sekä yhteisön että yhteistyön merkitys korostuu. Tällöin yhteisen suunnan hahmottaminen on keskeistä ja itseohjautuvuus ei siten tarkoita, että jokainen toimii haluamallaan tavalla. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Tammi 2021, 6). Salovaaran (2020b, 18) mukaan itseohjautuvuus terminä supistuu monissa hahmotuksissa itsensä johtamiseksi ja yksilön tueksi, ilman varsinaista systeemin kehittämistä. Tämän vuoksi yhteisöohjautuvuus on Salovaaran (2020b, 15) mukaan parempi termi kuvaamaan sitä, mitä työelämässä tällä hetkellä tavoitellaan, eli yhdessä ohjautumista kohti yhteistä päämäärää sekä yhteisöllisyyttä.

Yhteisöohjautuvuutta määriteltäessä on mielestäni hyödyllistä tarkastella myös itseorganisoitumista, koska yhteisöohjautuvuus voi tarkoittaa organisaatiolle monia uudenlaisia organisoitumisen tapoja niin rakenteellisesti kuin työtapojenkin näkökulmasta. Itseorganisoitumisessa hierarkkisuutta puretaan siten, että organisaatiossa ei joko ole esihenkilöitä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu (Martela 2021, 15). Perinteisissä organisaatioissa tehtävien delegointi, koordinointi, vastuunjako ja muut työn koordinoinnin haasteet ratkaistaan Martelan (2021, 15) mukaan esihenkilöiden toimesta ja erilaisilla komentoketjuilla. Itseorganisoituvat organisaatiot taas pyrkivät ratkomaan samat ongelmat ilman esihenkilöitä. Ongelmia ratkotaan työntekijöiden keskinäisellä koordinaatiolla ja tällöin päätöksiin ei esimerkiksi kysytä lupaa esihenkilöltä. Päätöksiä tehdään yhdessä ja keskustellen niiden henkilöiden kanssa, joita päätökset koskevat ja joilla on annettavanaan näkemystä päätettävään aiheeseen. (Martela 2021, 15).

Frederic Laloux (2014) määrittelee itseohjautuvat organisaatiot eläviksi organismeiksi tai systeemeiksi, joissa valta on hajautettu autonomisille tiimeille ja hierarkiat korvattu itseohjautuvilla käytänteillä. Itseohjautuvissa ja itseorganisoituvissa organisaatioissa luotetaan Lalouxin mukaan siihen, että ihmiset ovat kyvykkäitä tekemään päätöksiä ja ottamaan vastuun tehdyistä päätöksistä. Nämä organisaatiot kehittyvät ja mukautuvat ympäröivään maailmaan orgaanisesti ja jatkuvasti. Lalouxin (2014, 56–57) mukaan itseohjautuvissa ja

itseorganisoiduissa organisaatioissa on saavutettu kolme merkittävää läpimurtoa, jotka ovat itseorganisoiduminen, kokonaisvaltaisuus sekä evolutiivinen tarkoitus. Menestyvät itseohjautuvat ja itseorganisoiduvat organisaatiot ovat Lalouxin (2014, 56–57) mukaan löytäneet keinoja tehokkaaseen toimintaan, jopa laajassa mittakaavassa, toimimalla vertaissuhteissa ilman että organisaatioissa tarvitaan hierarkioita tai konsensusta. Nämä organisaatiot ovat rakentaneet johdonmukaisia käytäntöjä, jotka mahdollistavat ihmisten antamaan parhaansa töissä. Tällaiset organisaatiot eivät myöskään yritä liian voimakkaasti ennustaa tai kontrolloida tulevaisuutta, vaan niillä on mukaan sisäänrakennettu suuntavaisto. Suuntavaiston syntymistä tuetaan Lalouxin mukaan sillä, että organisaation jäsenet osallistetaan organisaation päämäärien määrittämiseen. Tätä kautta varmistetaan yhteinen ymmärrys siitä, mihin suuntaan organisaatio haluaa kehittyä ja mitä tarkoitusta organisaatio haluaa palvella. Kaikkia edellä mainittuja läpimurtoja tuetaan organisaation päivittäisillä käytänteillä. (Laloux 2014, 56–57).

Yhteisöohjautuvuuden yhteydessä puhutaan itseohjautuvuuden ja itseorganisoidumisen rinnalla myös yhdessäohjautuvuudesta. Ristikangas, Ristikangas, Lönnroth ja Ristikangas (2021, 72–74) määrittelevät yhdessäohjautuvuuden vastaavaksi käsitteeksi tiimin kohdalla kuin mitä itseohjautuvuus tarkoittaa yksilön kohdalla. Heidän määritelmänsä mukaan yhdessäohjautuvuus sijaitsee esihenkilöohjautuvuuden (esihenkilökeskeisyys) ja yhteisöohjautuvuuden (tiimikeskeisyys) välimaastossa. Yhdessäohjautuvuus on heidän mukaansa tiimin yhteistä työn tekemistä ja siitä yhdessä oppimista. Yhdessäohjautuvuudessa tiimin johtaja ja tiimin jäsenet tekevät, koordinoivat ja analysoivat työtä tiimitavoitteiden mukaisesti. Tällaisessa tiimissä jokainen kokee olevansa vastuussa yhteisten asioiden edistämisestä, keskinäisen vuorovaikutuksen ja yhteistyökäytänteiden kehittämistä sekä koko tiimin osaamisen hyödyntämisestä. (Ristikangas ym. 2021, 75).

Huomioitteni perusteella Ristikankaan ym. määritelmä yhdessäohjautuvuudelle on varsin lähellä yhteisöohjautuvuutta, koska molemmissa korostetaan yhteisvastuuta, auttamista ja tukea, yhteisesti sovittujen käytäntöjen mukaan toimimista, kokonaisuuden näkemistä ja vision suuntaan yhteisesti ohjautumista sekä oppimisen ja tiimin ajattelun laajentamista. Ristikankaan ym. yhdessäohjautuvuuden määritelmässä kuitenkin korostuu valmentavan tiimin johtajan (esihenkilön, tiiminvetäjän tai projektipäällikön) merkitys, joka näkemykseni mukaan erottaa yhdessäohjautuvuuden käsitettä yhteisöohjautuvuuden käsitteestä. Valmentavan tiimin johtajan tehtävä on Ristikankaan ym. mukaan aktivoida, osallistaa ja

ruokkia tiimiä yhteiseen keskusteluun sekä ratkaista tilanteet ja tehdä päätökset silloin, jos päätökseen ei muuten päästä. Yhteisöohjautuvuuden määritelmässä ei taas sinänsä korosteta tiimin johtajan roolia, vaan tiimiä itsessään. Ero yhdessäohjautuvuuden määritelmän sekä yhteisöohjautuvuuden määritelmän välillä on tulkintani mukaan kuitenkin häilyvä, sillä yhteisöohjautuvuuskaan ei suoranaisesti tarkoita tai vaadi sitä, että esihenkilöistä tai tiimin vetäjistä luovutaan tai että työnantajan vastuita väistettäisiin. Olen tiivistänyt seuraavaan taulukkoon itseohjautuvuuden, yhdessäohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden sekä itseorganisoitumisen määritelmät, jotta niiden välisiä eroavaisuuksia olisi helpompi hahmottaa:

Taulukko 1: Itseohjautuvuuden, yhdessäohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen määritelmät mukaellen Martela 2021, 15, Martela & Jarenko 2017, 14–15 sekä Ristikangas ym. 2021, 72–74.				
	Itseohjautuvuus	Yhdessäohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky omaehtoiseen toimintaan ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Tiimin kyky oman toiminnan organisointiin ja kehittämiseen valmentavan tiimin johtajan tukemana.	Tiimin kyky omaehtoiseen toimintaan ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia.	Organisoitumista pa, jossa hierarkkisuutta ja esihenkilöiden valtaa on radikaalisti vähennetty.
Organisaation rakenne	Osallistava ja mahdollisesti myös yhteisöorganisoitu rakenne	Osallistava ja ainakin tiimitasolla yhteisöorganisoitu rakenne	Osallistava ja ainakin osittain organisaatiotasolla yhteisöorganisoitu rakenne	Yhteisöorganisoitu rakenne
Vastakohta	Keskusjohtoisuus, ylhäältäohjautuvuus, heteronomia	Keskusjohtoisuus, ylhäältäohjautuvuus	Keskusjohtoisuus, esihenkilöjohtoisuus	Hierarkkinen ja heteronominen organisaatio

Kuten edellä käsiteltiin, itseohjautuvuuden, yhdessäohjautuvuuden, yhteisöohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen rajat ovat häilyviä. Martela, Hakanen, Hoang ja Vuori (2021, 15) täsmentävät, että itse- ja yhteisöohjautuvuutta voi toteutua hyvin erilaisissa organisaatorakenteissa. Hyvin hierarkkinen organisaatio voi heidän mukaansa tarjota yksittäisille ihmisille tai tiimeille tilaa päättää itsenäisesti, jolloin yksittäisten tiimien tai yksilöiden itseohjautuvuus voi toteutua ilman itseorganisoitumistakin. Myös itseorganisoituissa organisaatioissa voi Martelan ym. mukaan yksittäinen henkilö kokea tulevansa kontrolloiduksi muiden työntekijöiden toimesta, jolloin itseohjautuvuus ei toteudu. Itse- ja yhteisöohjautuvuus sekä itseorganisoituminen ovatkin kaikki asteittaisia. (Martela ym. 2021, 15).

Martelan ym. (2021, 15) mukaan kukaan yksilö ei ole myöskään täysin itseohjautuva tai ylhäältäohjautuva. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden määrän kasvu tarkoittaa Martelan ym. mukaan käytännössä sitä, että yksilö- ja tiimi saavat enenevässä määrin päättää itseään koskevista asioista ilman, että lupaa tarvitsee kysyä esihenkilöiltä tai johdolta. Yksittäisen työntekijän ja tiimin näkökulmasta itse- ja yhteisöohjautuvuudessa on siis kyse siitä, kuinka paljon organisaatio antaa heille tilaa ja vapautta lähteä ohjaamaan omaa toimintaansa. (Martela ym. 2021, 16). Pohjimmiltaan kyse on siis siitä, kokeeko työntekijä, että hänellä ja hänen tiimillään on valtaa tehdä päätöksiä omaan työhönsä, sen tekemiseen ja sen kehittämiseen liittyen. Mikään organisaatio ei Martelan ym. mukaan ole myöskään täysin hierarkkinen tai itseorganisoitunut. Kaikki organisaatiot ovat heidän mukaansa jossakin näiden ääripäiden välissä. Itseorganisoitumisen lisääntyminen tarkoittaa käytännössä sitä, että vallan hajauttamista on tapahtunut selvästi enemmän kuin perinteisissä organisaatioissa. (Martelan ym. 2021, 16).

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden ideaan ja määritelmiin liittyy näkemykseni mukaan myös haasteita. Esimerkiksi itseohjautuvuus voi eri yhteyksissä tarkoittaa hyvin monia asioita: hierarkiattomuutta, työntekijöiden osallisuuden lisäämistä, yksilöllisyyden näkyvämpää sallimista tai esimerkiksi palvelevaa esihenkilötyötä. Yhteisöohjautuvuus taas on käsitteenä vielä tuntemattomampi ja vaatii sen vuoksi tuekseen itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen käsitteiden avaamista. Martelan ym. (2021, 13) mukaan erityisesti itseohjautuvuuden käsitteeseen liittyy inflaation riski. Kun yhä useampi organisaatio kertoo pyrkivänsä kohti

itseohjautuvuutta, on Martelan ym. (2021, 13) mukaan helppoa laskea rima alas ja kutsua varsin vaatimattomiakin edistysaskeleita itseohjautuvuudeksi. Pohdin itse, että tämä sama inflaatoriski voi ajan myötä kohdata myös yhteisöohjautuvuutta, sillä kaikki henkilöstön osallisuutta ja kuulemista tai tiimin vuorovaikutusta edistävä toiminta ei vielä tarkoita yhteisöohjautuvuutta, mikäli autonomian kasvua ja vallan sekä vastuun siirtoa ei tällaisen toiminnan myötä tapahdu.

Yhteisöohjautuvuuteen pyrkiessä olisi siis tarkasteltava lisääntykö henkilöstön tai tiimien valta päättää asioista ilman esihenkilöiden ja johdon ohjausta ja kontrollia, vai ei. Valta vaikuttaa omaan työhönsä vahvistaa autonomian kokemusta, mikä taas vaikuttaa suoraan työntekijän motivaatioon. (Launonen 2021, 139). Launosen (2021, 139) mukaan vastuunotto ei kuitenkaan vahvistu pelkästään sillä, että ihmisiä osallistetaan tai heille osoitetaan arvostusta, vaan sen ehtona ovat todelliset vaikutusmahdollisuudet. Pelkästään kuulluksi tuleminen ei Launosen mukaan riitä tukemaan työntekijöiden motivaatiota.

Sisäinen motivaatio ja itseohjautuvuusteoria

Työntekijöiden sisäisen motivaation vahvistaminen on osa yhteisöohjautuvuuden ajatusta ja yhteisöohjautuvuuden taustalla vaikuttaa teoria itseohjautuvuudesta. Tutkijoiden Deci & Ryan vuonna 1985 kehittämän teorian mukaan ihmisen sisäinen motivaatio määrää ihmisen tekemistä. Teoriassa ihminen nähdään toiminnallisena ja kasvusuuntautuneena olentona, joka hakeutuu itselleen merkittävien ja kiinnostavien asioiden äärelle. Teorian mukaan ihminen hakeutuu itseään kiinnostavaan toimintaan, haluaa harjoittaa kykyjään ja tavoittelee yhteyttä toisiin ihmisiin osana sosiaalisia ryhmiä (Deci & Ryan 2000, 229). Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme synnynnäistä psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys (yhteisöllisyys käännetään joissakin yhteyksissä myös yhteenkuuluvuudeksi). Näiden perustarpeiden läsnäolo on välttämätöntä ihmisen optimaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille sekä sille kokevatko ihmiset elinvoimaa ja mielenterveyttä vai eivät. (Deci & Ryan 2000, 230).

Autonomia tarkoittaa tässä teoriassa sitä, että ihminen on vapaa päättämään omista tekemisistään ja hänen motivaationsa on sisäsyntyistä eikä ulkoapäin saneltua. Decin ja Ryanin mukaan (2000, 233) kenttätutkimukset sekä kouluissa että työorganisaatioissa ovat osoittaneet, että autonomian kokemus yhdistettynä hallinnan tunteeseen kasvattaa sekä ihmisen sisäistä motivaatiota että tyytyväisyyttä ja hyvinvointia.

Kyvykkyys tarkoittaa itseohjautuvuusteoriassa ihmisen kokemusta osaamisestaan, haasteista selviytymisestä sekä asioiden aikaansaamisesta. Sisäisen motivaation syntymisen kannalta on tärkeää, että ihminen saa vapaasti harjoittaa toimintaa, jota hän pitää mielenkiintoisena ja joka tarjoaa hänelle uusia ja optimaalisia haasteita. Decin & Ryanin (2000, 235) mukaan ihmisen kyvykkyyden kokemusta ja sisäistä motivaatiota voidaan vahvistaa positiivisella palautteella. Kyvykkyyden kokemusta vahvistavan palautteen tulee Decin & Ryanin mukaan kuitenkin liittyä asioihin, joista ihminen kokee olevansa vastuussa. Tällöin palautteella on sisäistä motivaatiota vahvistava vaikutus.

Itseohjautuvuusteorian kolmas perustarve, yhteisöllisyys (joissakin yhteyksissä käännetty myös yhteenkuuluvuutena), merkitsee ihmisen tarvetta olla yhteydessä toisiin ihmisiin ja kokemusta välittämisestä. Itseohjautuvuusteorian mukaan autonomia ja kyvykkyys vaikuttavat suoraan ihmisen sisäiseen motivaatioon. Yhteisöllisyys vaikuttaa sisäisen motivaation ylläpitämiseen epäsuoremmin ja kauempaa. Yhteisöllisyyden merkitystä sisäiseen motivaation syntymiseen on todennettu erimerkiksi tilanteissa, joissa lapset ovat työskennelleet mielenkiintoisten tehtävien parissa ja tutkija on näissä tilanteissa jättänyt lasten vuorovaikutusyritykset huomioimatta. Huomioimattomuus on johtanut tutkimustilanteissa alhaisempaan sisäiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000, 235).

Näiden kolmen perustarpeen lisäksi Frank Martela ja Richard Ryan ovat yhdessä tutkineet neljättä mahdollista perustarvetta, hyväntekemistä. Hyväntekeminen tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee kykenevänsä vaikuttamaan myönteisesti itseään ympäröivien ihmisten elämään. Kun ihminen tuntee, että toiminta tuottaa jotain arvokasta maailmaan, valaa se Martelan & Jarengon (2015, 62) mukaan arvokkuuden tunnetta ihmisen elämään.

Näitä kaikkia edellä mainittuja perustarpeita sovelletaan Martelan & Jarengon (2015, 57–58) mukaan tyypillisesti itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa. Autonomia työssä tarkoittaa heidän mukaansa sitä, että työntekijä saa sekä valinnan että toiminnanvapautta. Autonomian vastakohtana on Martelan & Jarengon (2015, 57–58) mukaan toiminta, jossa ylhäältä päin määritellään mitä saa ja mitä ei saa tehdä. Omaehtoisessa vapaassa toiminnassa tekemisen juurisyy löytyy kuitenkin henkilön sisältä: ihminen kokee asiat omakseen ja ilmaisee itseään vapaasti. Organisaatioissa vapaaehtoisuuden kokeminen tarkoittaa Martelan & Jarengon (2015, 57–58) mukaan sitä, että työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja päämäärät ja kokee ne omikseen. Johtamiselta autonomia taas vaatii uskallusta päästää irti vallasta ja kontrollista. Työntekijälle tulee antaa tilaa tavoitella yhdessä sovittuja päämääriä itse parhaaksi katsomallaan

tavalla, ilman tiukkaa kontrollia, mikromanagerointia ja pakollisia muodollisuuksia. (Martela & Jarenko 2015, 57–58).

Kyvykkyyden vahvistaminen organisaatiossa vaatii Martelan & Jarengon (2015, 59) mukaan turhien häiriötekijöiden eliminointia, jotta työntekijällä on mahdollisuus keskittyä tekemisen virtaan. Kyvykkyyden vastakohta on tunne siitä, että tekeminen ei etene, asiat eivät ole hallinnassa eikä asioita saada aikaan. Kyvykkyyden kokemus vaatii tuekseen selkeää päämäärää, riittävän haastavia tehtäviä ja mahdollisuutta saada jatkuvaa palautetta etenemisestä. Myös työntekijöiden kouluttaminen ja osaamisen pitäminen ajan tasalla ovat osa kyvykkyyden johtamista. (Martela & Jarenko 2015, 59).

Yhteisöllisyyden kokemus syntyy Martelan & Jarengon (2015, 61) mukaan siitä, kun yksilö kokee, että hänen ympärillään on ihmisiä, joista hän itse välittää ja jotka välittävät hänestä. Myös työpaikoilla tarvitaan Martelan & Jarengon mukaan tunnetta siitä, että ympärillämme on ihmisiä, jotka näkevät ja hyväksyvät meidät sellaisina kuin olemme. Tarvitsemme heidän mukaansa kokemuksen siitä, että meistä välitetään ihmisinä. (Martela & Jarenko 2015, 61). Välittämisen kokemus syntyy työpaikoilla nähdäkseni kaikissa niissä päivittäisissä tilanteissa, jolloin kohtaamme toisemme. Jokaisella pienelläkin kohtaamisella on siis merkitystä sisäisen motivaation syntymisen ja ylläpidon näkökulmasta.

Neljäs mahdollinen perustarve, hyväntekeminen, on kokemusta siitä, että onnistumme työmme kautta tekemään jotain hyvää toisille ihmisille. Kun työntekijä pääsee tilaan, jossa hän tuntee pystyvänsä tekemään hyvää toisille, syntyy Martelan ja Jarengon mukaan win-win tilanne: hän tekee hyvää toisille ja samalla myös itselleen. Kokemus hyväntekemisestä vahvistaa siten myös omaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 61 - 62). Yksi keino hyväntekemisen kokemuksen vahvistamiseen työyhteisöissä voisi olla esimerkiksi asiakkaiden, loppukäyttäjien ja kumppaneiden aiempaa laajempi osallistaminen palvelukehitykseen. Näkemykseni mukaan asiakkaiden osallistaminen palvelukehitykseen lisää merkittävästi myös empatiaa, jota voidaan pitää olennaisena osana hyvän asiakaskokemuksen tuottamisessa.

Pohdin, että näitä edellä mainittuja perustarpeita vaalimalla voisi olla mahdollista luoda organisaatiolle sellaiset kasvuolosuhteet, jotka tuottavat hyvinvointia ja tasapainoa niin yksilölle kuin organisaatiolle. Monia yhteisöohjautuvasti toimivia organisaatioita onkin rakennettu nämä edellä mainitut perustarpeet huomioiden, jolloin organisaatioissa on pyritty mahdollistamaan työhön erityisesti autonomiaa, onnistumisen mahdollisuuksia ja yhteyden

kokemista muihin (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Tammi 2021, 18). Työstä ja työympäristöstä on tällöin haluttu tehdä sellaisia, että ihmiset voivat vapaaehtoisesti ja luontaisesti toimia organisaatioiden tavoitteiden suuntaisesti eikä heitä tarvitse kontrolloida (Larjovuori ym. 2021, 18).

2.2 Kehittämistoimijuus ja yhteisöohjautuvat käytänteet

Koska yhteisöohjautuvuudessa valtaa hajautetaan esihenkilöiltä laajemmin koko organisaatioon, vaatii yhteisöohjautuvuus näkemykseni mukaan toimiakseen myös työntekijöiden kehittämistoimijuutta sekä kehittämistoimijuutta tukevia käytänteitä. Työntekijöiden kehittämistoimijuudella tarkoitetaan sitä, että työn- ja työyhteisöjen kehittämiseksi sovelletaan menetelmiä, jotka auttavat työntekijöitä sekä löytämään että säilyttämään työn merkityksellisyyden ja ammattitilpeuden. Menetelmillä tuetaan sitä ajatusta, että työntekijä on itse oman työnsä paras kehittäjä ja näin työntekijällä on halua sekä kykyä luoda uusia arjen ratkaisuja osana ammattilaisuuttaan. (Ylisassi, Hasu, Heikkilä, Käpykangas, Saari, Seppänen, Valtanen 2016, 11).

Henkilöstön kehittämistoimijuuden vahvistaminen on yhteisöohjautuvuuden lisäksi kytköksissä työelämän trendeihin ja työhön vaikuttaviin muutossuuntiin. Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi ja Toppinen-Tanner (2020, 12–32) nostavat Työterveyslaitoksen Hyvinvointia työstä 2030 -luvulla raportissa esiin viisi muutossuuntaa ja ilmiötä, jotka vaikuttavat 2030-luvun alun työntekijöiden ja työorganisaatioiden arkeen ja haasteisiin. Nämä muutossuunnat ovat raportin mukaan ylitsepuursuavuus, sidoksisuus, vaihtelevuus ja osaamisen päivittämisen tarve. Muutossuunnat synnyttävät tai voimistavat Väänänen ym. (2020, 12–32) mukaan työikäisessä väestössä sellaisia ajattelu- ja toimintamalleja, jotka aiheuttavat muutospaineita yrityksille ja organisaatioille. Muutossuunnista seuraa Väänänen ym. raportin mukaan ilmiöt, jotka ovat ylikuumeneminen, muutosvalmiuden tarve, verkostot toiminnan raamittajana, muuntuvat työurat sekä kehittymisen vaade ja mahdollisuus. Raportin mukaan tulevaisuudessa ajattelu- ja toimintatapojen muutokset koskevat kaikkia työntekijöitä ja näistä muutoksista ei selvitä ilman osallistumista oman työn kehittämiseen. Muutossuuntiin perehtyessäni pohdin, että lähitulevaisuudessa organisaatioiden voi olla vaikea menestyä, jos työntekijöille ei pystytä luomaan merkityksellisyyden sekä osallisuuden kokemuksia ja heidän kehittämistoimijuuttaan ei tueta.

Tulevaisuuden työelämässä näyttää Launosen (2021, 119) mukaan painottuvan se, kuinka voimme johtaa inhimillisiin voimavaroihin liittyviä tekijöitä niin, että yksilöt antavat oman panoksensa mahdollisimman kestäväällä ja toimintaympäristöään kehittäväällä tavalla. Tämä tapahtuu tukemalla työntekijöiden motivaatiota, johon liittyy mielekäs tekeminen ja oman työn merkitykselliseksi kokeminen (Launonen 2021, 119). Kyse on Launosen mukaan siis siitä, kuinka ihmisiä voimaannutetaan ottamaan roolia omassa työssään ja sen tavoitteiden edistämisessä.

Henkilöstön kehittämistoimijuuden tukemiseksi tarvitaan näkemykseni mukaan myös rajoja. Rajojen määrittely on erittäin tärkeää työhyvinvoinnin näkökulmasta. Jos yksilön kehittämisvaatimuksille ei synnytetä rajoja (psykye) eikä todellisia toteuttamismahdollisuuksia (rakenne), kehittymismahdollisuuksien kasvu voi linkittyä epäedullisiin henkistä jaksamista koetteleviin kehityskulkuihin (Väänänen ym. 2020, 28). Huonoimmillaan rajattomuus ja ylimitoitettut kehittämis- sekä kehittämisodotukset voivat Väänänen ym. (2020, 28–29) mukaan johtaa riittämättömyyden ja ulkopuolisuuden kokemuksen tunteisiin.

Yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteet

Yhteisöohjautuvien rakenteiden, ja myös rajojen, luomisessa voivat toimia tukena yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteet ja yleisimmät käytänteet. Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara (2021, 79) ovat määritelleet neljä yhteisöohjautuvan organisaation peruseriaatetta. Nämä periaatteet ovat hajautettu päätöksenteko, informaation läpinäkyvyys, työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys sekä oppiminen ja viestintä.

Mäkkelin ym. (2021, 82) mukaan hajautettu päätöksenteko vaatii toimiakseen sitä, että kaikilla organisaation jäsenillä on totuudenmukainen ja holistinen näkemys organisaation tilasta. Ilman riittävää tietopohjaa hajautettu päätöksenteko voi Mäkkelin ym. mukaan johtaa kokonaisuuden kannalta huonoihin päätöksiin. Mäkkelin ym. (2021, 82) mukaan koko organisaatiota koskeva tieto mahdollistaa sen, että niin pieniin kuin isoihin ryhmiin vaikuttavat päätökset ovat linjassa organisaation painopisteiden ja taloudellisen tilanteen osalta. Kokonaisvaltaisen tilannekuvan tarve ei heidän mukaansa rajoitu ainoastaan siihen kontekstiin, johon päätös pääasiallisesti vaikuttaa, vaan tarve läpinäkyvyyteen leikkaa koko organisaation läpi. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa on siis osattava ajatella laajasti päätösten vaikutuksia. Mäkkelin ym. (2021, 82) mukaan olisi tärkeää saada läpinäkyvästi tietoa myös muiden tiimien ja yksiköiden tekemisestä. Tällä tavoin organisaatioissa voidaan koordinoida paremmin yhteiseen tekemiseen

liittyviä päällekkäisyyksiä ja riippuvuuksia. Mäkkeli ym. (2021, 85) korostavat, että myös tiedon ja taitojen jakoa tulisi pyrkiä helpottamaan kulttuurisilla normeilla ja käytänteillä. Tämä tarkoittaa Mäkkelin ym. mukaan sitä, että tiimit tai muut organisaation osat eivät ole riippuvaisia yksittäisten henkilöiden osaamisesta, vaan tietojen sekä taitojen jakamisen myötä työntekijät osaavat hoitaa myös toistensa vastuualueita. Tämä parantaa läpinäkyvyyden sekä työyhteisön tilanteen lisäksi myös yksilön tilannetta. (Mäkkeli ym. 2021, 85).

Yhteisöohjautuvat organisaatiot pyrkivät yhdistämään motivoivan ja innostavan työn sekä hyvät työolosuhteet, jotta ihmiset voivat kasvaa sekä hyödyntää koko potentiaaliaan (Mäkkeli ym. 2021, 83). Mäkkelin ym. (2021, 84) mukaan yhteisöohjautuvissa organisaatioissa panostetaan tyypillisesti työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin. Kehittymismahdollisuudet vaikuttavat positiivisesti työmotivaatioon, tehokkuuteen ja yksilöiden osaamisen kasvuun (Mäkkeli ym. 2021, 84). Yksilön oppimisen lisäksi yhteisöohjautuvat organisaatiot kiinnittävät huomiota myös opitun jakamiseen ja reflektointiin. Mäkkeli ym. (2021, 85) korostavatkin retrospektiivejä yhteisöohjautuvien organisaatioiden kehittymisen reflektoinnin areenoina. Jatkuvan reflektoinnin avulla varmistetaan jatkuva kehittyminen (2021, 85).

Viestintää Mäkkeli ym. (2021, 85) kuvaavat yhteisöohjautuvan organisaation katalysaattoriksi ja rakennusaineeksi. Heidän mukaansa viestintä on yhteisöohjautuvissa organisaatioissa rakennettu sisään sekä käytäntöihin että prosesseihin ja viestinnän avulla varmistetaan arjen sujuvuus. Aktiivinen toimijuus ja yhdessä ohjautuminen toteutuvat heidän mukaansa viestimällä ja keskeisessä roolissa ovatkin viestintäsuhteiden rakentaminen, jaettujen merkitysten viestiminen sekä tulkitsemaan oppiminen (Mäkkeli ym. 2021, 85). Mäkkeli ym. (2021, 86) kuvaavat, että yhteisöohjautuvissa rakenteissa toteutetaan koko ajan erilaisia vuorovaikutustehtäviä ja viestintätekoja. Vuorovaikutustehtävällä he tarkoittavat sitä, että viestintätaito yhdistyy työtehtävään ja tämä voi näkyä organisaatiossa esimerkiksi tuloksetta vaikuttamisena, yhteisenä ongelmanratkaisuna tai selkeänä koordinoituna.

Yhteisöohjautuvat käytänteet

Salovaara (2020a, 103) on tiivistänyt viisi yhteisöllistä käytännettä, joilla tuetaan sekä osallisuutta että yhteisöohjautuvuutta. Nämä käytänteet liittyvät tavoiteisiin, päätöksentekoon, konfliktien hallintaan, palautteenantoon ja autonomisiin tiimeihin. Näillä käytännöillä myös vahvistetaan henkilöstön kehittämistoimijuutta.

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa yhteiset tavoitteet ja jaetut päämäärät ohjaavat koko yhteisön toimintaa. Yhteisöohjautuvassa tavoitteiden asetannassa korostuvat niin tasa-arvo, osallistaminen, avoin dialogi kuin kuuntelukin. Yhteisöohjautuvan tavoiteasetannan keskiössä ovat siis tiimit ja tiimit määrittelevät itse omat tavoitteensa. Jotta tällaisessa tavoiteasetannassa voidaan onnistua, tulee tiimin hahmottaa hyvin oma roolinsa organisaation päämäärien ja tarkoituksen toteuttamisessa. (Salovaara 2019b, 19). Yhteisöohjautuvassa tavoiteasetannassa tiimit neuvottelevat keskenään ja yhdessä johdon kanssa tiimille kuuluvat tavoitteet ja tavoitteisiin liittyvät tehtävät. Yhteisöohjautuvassa tavoiteasetannassa tiimi voi myös antaa mandaatin jollekin (tai joillekin) jäsenelleen näiden keskustelujen käymiseen. Tiimin onnistumisen kannalta yhteinen kokonaisuuden hahmotus ja tavoitteisiin sitoutuminen on tärkeää. (Salovaara 2020b, 19). Yhteisöön sopivien tavoitteiden luominen vaatii Salovaaran mukaan tuekseen keskusteluja ja riittävää informaatiota. Tavoitteista ei tarvitse kuitenkaan keskustella loputtomasti, mutta jos keskusteluja ei käydä, se aiheuttaa tyytymättömyyttä ja sisäisen motivaation laskua. (Salovaara 2020a, 107).

Selkeitä päämääriä ja tavoitteita tarvitaan myös päätöksenteon tueksi. Salovaaran (2020a, 103) mukaan oleelliset päätökset voidaan yhteisöohjautuvuudessa tehdä esimerkiksi neuvonpitoprosessia noudattaen. Neuvonpito vaatii kuitenkin sen, että työntekijöillä on kaikki riittävät tiedot käytössään päätösten tekemiseksi. Yhteisön neuvonpitoprosessi (Salovaara 2020b, 18) voi edetä esimerkiksi kolmen askeleen kautta: kysy ensin niiltä, joita asia koskee, toiseksi pyydä asiantuntijoiden näkemyksiä ja kolmanneksi vie näkemykset alkuperäiseen ryhmään, jossa ne arvioidaan ja niiden pohjalta voidaan tehdä päätös. Tämän kaltainen neuvonpitoprosessi voi nähdäkseni auttaa organisaatiota jakamaan johtajuutta. Neuvonpitoprosessi voi myös auttaa tekemään parempia päätöksiä, koska päätöksen vaikutuksia arvioidaan huomattavasti useammasta näkökulmasta kuin perinteisessä esihenkilökeskeisessä päätöksenteossa. Neuvonpidon lisäksi yhteisöohjautuvassa organisaatiossa voidaan myös luoda mandaatteja ja rooleja, joiden avulla konkretisoidaan ryhmän tai roolin vastuut ja valta (Salovaara 2020b, 18). Yhteisöohjautuvuus ei Salovaaran (2020b, 18) mukaan poista sitä, etteikö tiettyyn yksittäiseen rooliin voisi kuulua suoranainen päätöksentekovastuu. Tällaiset roolit voivat olla Salovaaran mukaan myös kiertäviä ja vaihtuvia. Roolien kierrättäminen ja vaihtaminen voi nähdäkseni auttaa organisaation sekä tiimin osaamisen laajentamisessa.

Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan käytänteet myös konfliktien ratkaisuun. Yksi yhteisöohjautuvuuden periaate on se, että ongelmat ratkaistaan siellä, missä ne ovat syntyneet (Salovaara 2020a, 104). Hierarkkisessa organisaatiossa konfliktien ratkaisu on tyypillisesti vastuutettu vain esihenkilöille. Tämä lisää kokemukseni mukaan niin esihenkilörooleissa toimivien osaamisvaatimuksia kuin kuormitusta. Konfliktit voivat jäädä ratkaisematta, mikäli esihenkilöllä ei ole riittävää osaamista tai voimavaroja niiden ratkaisemiseksi. Ratkaisematta jättäminen taas kuormittaa koko organisaatiota ja lopulta esimerkiksi ihmisten sekä tiimien välisen yhteistyön tekeminen voi vaikeutua merkittävästi. Mitä pidemmälle konfliktit etenevät, sen haastavammaksi niiden ratkaisu muuttuu. Yhteisöohjautuvuudessa kaikkien organisaation jäsenten olisi nähdäkseni hyvä omata työkaluja konfliktien ratkaisuun. Konfliktien ratkaisua voi Salovaaran (2020b, 19) mukaan lähestyä esimerkiksi Morning Star-yrityksen luoman vastuullisuusprosessin (accountability process) kautta. Prosessissa on viisi askelta: Ensimmäiseksi epäkohdan havaittaja ottaa asian puheeksi kahden kesken ja pyrkii selvittämään tilanteen kahden kesken, toiseksi neutraali ulkopuolinen avustaja tulee tueksi erimielisyyden ratkaisuun mikäli sitä ei ole saatu aiemmin kahdenkeskeisessä keskustelussa ratkaistua, kolmanneksi kollegojen paneeli kuulee osapuolia ja pyrkii selvittämään ristiriidan mikäli sitä ei aiemmin keinoin saatu ratkaistuksi, neljänneksi apuun tulee sovittelija tai muu konfliktinhallinnan asiantuntija, joka ehdottaa ratkaisua ja vasta viimeisenä asia viedään toimitusjohtajalle, jos ulkopuolisesta sovittelijasta tai asiantuntijasta ei ole ollut apua.

Konfliktien ratkaisukyvyyn lisäksi yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tarvitaan osaamista ja käytänteitä palautteenantoon liittyen. Yhteisöohjautuvuudessa palautteesta ovat vastuussa kaikki ja palautetta voi yhteisöohjautuvassa organisaatiossa tulla keneltä tahansa (Salovaara 2020b, 110). Salovaaran (2020b, 110–112) mukaan palautteen käsittely ja jatkuva puheeksiottaminen edellyttävät työyhteisön jäseniltä kiinnostusta yhteisen työn sujuvuuteen sekä sitä, että yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt ovat kaikkien tiedossa. Palauteen antaminen, vastaanottaminen ja käsittely tulisi oman kokemukseni mukaan saada rakennettua mahdollisimman luontevaksi osaksi arkea, jolloin organisaatiossa mahdollistuu jatkuva oppiminen ja parantaminen. Salovaaran (2020b, 110–112) mukaan perinteisissä hierarkkisissa organisaatioissa palautteen antaminen on tyypillisesti vain esihenkilöiden vastuulla, kuten edellä mainittu konfliktien ratkaisukin. Samoin esimerkiksi osaamiskapeikkoihin puuttumista ei nähdä työyhteisön yhteisenä tehtävänä vaan esihenkilöille kuuluvana tehtävänä. Olennaista tekemieni huomioiden mukaan olisi, että yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa harjoitellaan aktiivisesti palautteen antamista, vastaanottamista sekä palautteen käsittelyä osana tiimin arkea.

Hyvänä ja turvallisena keinona palautteen antamisen ja käsittelyn harjoitteluun voivat kokemuksi mukaan toimia retrospektiivit, joita myös Mäkkeli ym. (2021, 85) korostavat oppimisen areenoina yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteiden yhteydessä.

Salovaara (2020b, 112–113) kuvaa autonomisia tiimejä yhteisöohjautuvuuden keskeisimmäksi rakennusosaksi. Hänen mukaansa yhteisöllisyyden ydin kiteytyy jonkinlaiseen välirakenteeseen yksilöiden ja koko organisaation välillä. Salovaaran (2020b, 112–113) mukaan autonominen tiimi tarkoittaa operatiivista ryhmää, joka työskentelee yhdessä määritetyn päämäärän hyväksi. Käytännössä tiimi käy tällöin keskenään keskustelut asioiden ratkaisemiseksi ja heillä on valta ja vastuu tehdä itsenäisiä päätöksiä. Autonomisissa tiimissä kaikki tiimin jäsenet osallistuvat tiimin päämäärien, tavoitteiden, perustehtävien, prosessien ja töiden määrittämiseen. Salovaaran (2020b, 113) mukaan tiimi määrittelee itse myös onnistumisensa kriteerit.

Autonomisten tiimien rakentaminen, tiimin toimivaksi saaminen ja yksilön jäsenyys tiimissä eivät kuitenkaan ole kokemuksi mukaan täysin ongelmattomia asioita. Siitä huolimatta, että työskentely autonomisissa tiimissä voi olla hyvin antoisaa, se voi olla yksilöille myös kuormittavaa. Itseohjautuva ja itseorganisoitunut lähestymistapa työhön voi huonoimmillaan johtaa siihen, että yksilöt tuntevat yhä enemmän suorituspainetta, mikäli valtaa ja vastuuta siirretään tiimeille, muttei huomioida tiimien tarvitsemaa tukea vallan ja vastuun vastaanottamiseksi. (Sauer & Nicklich 2021, 86). Sauerin ja Nicklich ovat tehneet tutkimusta ketterien autonomisten kehitystiimien parissa ja heidän mukaansa autonomisen tiimin jäsenten niin kutsuttua organisaatiokompetenssia ja työyhteisötaitoja tulisi vahvistaa. Tällaisen osaamisen kasvattamisen täytyy heidän mukaansa olla rakenteellisesti mahdollista, organisatorisesti kehystettyä ja lisäksi tiimin jäsenten taitojen ja pätevyyden tulee tukea tällaisen kompetenssin kasvattamista. Vaikka ketterissä ja itseohjautuvissa organisaatioissa tehtävien ja vastuiden siirtäminen johdolta tiimeille onkin välttämätöntä, ei pelkkä vastuiden siirtäminen ole heidän mukaansa riittävä edellytys itseorganisoituvan ja autonomisen työn täyden potentiaalin ulosmittaamiseen. Vastuun ja vallan siirtämisen lisäksi tiimit tarvitsevat tukea autonomisen tiimin rakentamiseen, tiimin vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä tiimin jäsenten johtamisosaamisen kasvattamiseen ja itseohjautuvuuden lisäämiseen. (Sauer & Nicklich 2021, 86).

Edellä mainitun lisäksi on tehty tutkimusta siitä, mitkä tekijät johtavat autonomisten tiimien hyvään suoriutumiseen ja tuottavuuteen. Näitä tekijöitä ovat tiimin keskinäinen tuki, koheesio

ja panostus (Zaimovic, Kozic, Efendić & Džanić 2021, 1565–1571). Autonomisissa tiimeissä tulisi kiinnittää erityistä huomiota tiimin tarjoaman keskinäisen tuen mahdollistamiseen. Apua ja tukea olisi tärkeää saada tiimistä silloin, kun tiimin jäsenet niitä tarvitsevat. Lisäksi tiimeissä tulisi käydä keskustelua tiiminjäsenten nostamien ideoiden ympärillä sen sijaan, että keskustelua yritetään minimoida. Mitä suurempi keskinäinen tuki tiimissä on, sitä parempi on Zaimovicin ym. mukaan tiimin tuottavuus. Tiimin koheesio taas viittaa siihen, miten suuresti tiimin jäsenet haluavat olla osana tiimiä, tehdä yhteistyötä tiimin sisällä ja saavuttaa tiimille määritellyt tavoitteet. Zaimovicin ym. (2021, 1565–1571) tutkimuksen mukaan korkeatasoinen ryhmätyön laatu vaatii riittävää koheesiota ja ilman yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteistyötä ei lopulta synny. Zaimovicin ym. mukaan tiimien tulisi lisäksi määritellä yhteiset odotukset jäsentensä käyttäytymiseen ja panostukseen liittyen. Nämä yhteiset odotukset, niiden jakaminen ja niiden sisäistäminen ovat tärkeitä tiimityön laadun näkökulmasta. Tiimin tuottavuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta on tärkeää, että jokainen tiimin jäsen tietää ja hyväksyy yhteiset odotukset ja tähtää niihin. (Zaimovic ym. 2021, 1565–1571).

Yhteisöohjautuvuuden hiljaiset käytänteet

Salovaara (2020a, 114–124) määrittelee edellä mainittujen yhteisöohjautuvien käytänteiden lisäksi myös hiljaisia yhteisöohjautuvia käytänteitä, joissa näkyy ihmistä kunnioittava ja demokraattinen henki. Yksi näistä käytänteistä on dialogi, eli kohtaamiset, joissa jokainen voi puhua vuorollaan ja olla läsnä sellaisena kuin on. Dialogin tarkoituksena on Salovaaran mukaan synnyttää aiemmista näkemyksistä poikkeavia käsityksiä. Dialogissa keskustelijat pyrkivät päästämään irti omista käsityksistään sekä oletuksistaan ja kuuntelemaan mitä toisella on sanottavaa. Dialogiin liittyy olennaisesti myös psykologinen turvallisuus, jonka Salovaara määrittelee myös yhteisöohjautuvuuden hiljaiseksi käytännöksi. Käsittelen psykologista turvallisuutta lisää jäljempänä. Salovaaran (2020a, 121) mukaan myös epäkohtiin puuttuminen on yhteisöohjautuvuudessa kaikkien vastuulla ja yksi keino madaltaa epäkohtiin puuttumista on käydä tiimin kesken läpi kaikkien töitä. Esimerkiksi ketterässä kehittämisessä tällaiset käytänteet ovat kokemuksen mukaan päivittäisiä ja sisäänrakennettuja. Oma kokemuksen töiden säännöllisestä läpikäynnistä on se, että tiimin jäsenten on helpompi pyytää apua, havaita työhön liittyviä pullonkauloja, iloita onnistumisista, keskustella miksi työt eivät etene ja antaa palautetta tiimin kesken, mikäli tiimin työtilanne on läpinäkyvä ja sitä käydään säännöllisesti tiimin kesken läpi. Töiden yhteiseen läpikäyntiin liittyy läheisesti myös rytmi, jolla töitä tehdään. Salovaaran (2020a, 122) mukaan monessa ketterässä tai itse- yhteisöohjautuvassa

organisaatiossa tapaamiset ja työn tekemiseen liittyvät prosessit on rytmitetty siten, että työn tekeminen jaksottuu. Yhteisöohjautuvissa organisaatioissa työntekijät voivat itse määrittellä tiimille tai organisaatiolle optimaalisen rytmin ja näin he myös sitoutuvat siihen. Salovaara (2020a, 123) mainitsee hiljaisten käytäntöjen yhteydessä myös pelisäännöt. Olennaista yhteisöohjautuvan organisaation pelisäännöissä on Salovaaran mukaan se, että ne on luotu yhdessä, kuten edellä mainittu rytmikin.

2.3 Yhteisön ja yksilön hyvinvointi yhteisöohjautuvuudessa

Yhteisöllisyys on yksi ihmisen psykologisista perustarpeista itseohjautuvuusteorian näkökulmasta (Deci & Ryan 2000, 235). Itseohjautuvuusteoriaan, autonomisten tiimien tuottavuuteen liittyvään tutkimustietoon sekä organisaatioiden sosiaalista pääomaa koskevaan tietoon tutustuessani aloin pohtimaan, että yksi yhteisöohjautuvuudessa onnistumisen edellytyksistä voisi olla se, että organisaatiossa onnistutaan saavuttamaan riittävä määrä yhteisöllisyyttä.

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät organisaatioissa sosiaalista pääomaa. Koska sosiaalinen pääoma tarkoittaa sellaisia yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista, lähdin pohtimaan, että mitä enemmän luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoja organisaatiossa on siellä työskentelevien henkilöiden välillä, sitä paremmat edellytykset organisaatiolla voisi olla toimia yhteisöohjautuvasti. Sosiaalinen pääoma on sekä yhteisön että yksilön voimavara (Manka & Manka 2023, 177). Sosiaalinen pääoma on organisaation aineetonta pääomaa. Se on tunnusomainen piirre hyvin toimiville yhteisöille ja se ilmenee yhteisinä arvoina, normeina ja luottamuksena sekä arvostuksena toimijoiden välillä. Sosiaalinen pääoma syntyy yhdessä tekemisestä ja jaetuista kokemuksista ja sen kehittyminen edellyttää aktiivista toimintaa sekä vastavuoroisuutta. Sosiaaliseen pääomaan kuuluvat niin yhteisön kunto, johtaminen kuin yhteisöllisyys. (Manka & Larjovuori 2013, 6).

Mankan ja Larjovuoren mukaan sosiaalisen pääoman lisäksi aineettomaan pääomaan sisältyvät myös psykologinen pääoma, eli työntekijöiden henkiset voimavarat sekä rakennepääoma, eli organisaatorakenteet, oppimis- ja uudistumiskyky sekä sananvalta ja työn hallinta. Nämä kaikki osatekijät ovat Mankan ja Larjovuoren mukaan vuorovaikutuksissa keskenään ja toimivassa organisaatiossa ne tukevat toisiaan. (Manka & Larjovuori 2013, 7–8).

Mankan ja Larjovuoren (2013, 8) mukaan aineellisen pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä on todettu olevan tulevaisuudessa vain 10–50 % vaikutus organisaation tulokseen, kun taas aineettoman pääoman kehittämisellä ja tehokkaalla käytöllä uskotaan olevan jopa 50 – 90 % vaikutus. Mankan ja Mankan (2023, 177–178) mukaan sosiaalisen pääoman määrä ja laatu vaikuttavat myös työntekijöiden terveyteen. Työyhteisöissä, joissa sosiaalinen pääoma on vähäistä, terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski jopa 30–50 prosenttia. Ihmisillä, joilla on vähän sosiaalista pääomaa, sairastumisriski on peräti 1,8-kertainen. (Manka & Larjovuori 2013, 9).

Myös osallisuuteen ja osallistamiseen kannattaa tutkimustiedon valossa panostaa. Jääskeläisen (2014, 58–61) mukaan koko työyhteisön osallistuminen työn kehittämiseen varsinkin muutostilanteissa parantaa työhyvinvoinnin lisäksi myös sitoutumista itse muutokseen ja yhdessä sovittuihin toimintatapoihin. Osallisuuden kokemus näyttääkin olevan Jääskeläisen mukaan työhyvinvoinnin kannalta merkittävämpi asia kuin työn tekemiseen liittyvät rakenteet tai piirteet. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistuminen kehittämiseen on Jääskeläisen mukaan tärkeää juuri eri näkökulmien esiin saamiseksi ja yhteisiin suunnitelmiin sitoutumiseksi. Jääskeläisen (2014, 61) Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä -toimintatutkimuksessa todettiin, että yhdessä tekeminen paransi työyhteisöjen yhteistyötaitoja, vahvisti yhteishenkeä ja työntekijöiden välisiä suhteita. Lisäksi yhteistoiminta lähensi työntekijöiden ja esimiesten välisiä suhteita. Dialogitaitojen ja kehittämisen oppiminen näkyi arjen toimintakäytännöissä kehittämisprosessien edetessä ja samalla myös keskinäinen luottamus lisääntyi niin, että työyhteisössä uskallettiin ottaa esille ongelmallisia yhteistyösuhteita.

Edellä mainitun perusteella pohdin, voisiko yhteisöohjautuvuuden nähdä yhtenä väylänä sekä organisaation aineettoman pääoman kasvattamiseen että henkilöstön kehittämistoimijuuden aktivointiin, koska yhteisöohjautuvilla käytänteillä voi olla mahdollista tukea ja vahvistaa sosiaalisen pääoman kasvattamista, yhteisöllisyyttä sekä osallisuuden tunnetta. Pohdin myös sitä, että todennäköisesti sitä helpompaa uusien yhteisöohjautuvien käytänteiden ja periaatteiden soveltaminen organisaatiossa on, mitä vahvempi on organisaation yhteisöllisyys ja sosiaalinen pääoma. Kun yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta ja sosiaalista pääomaa on jo runsaasti, voisi yhteisöohjautuvien käytänteiden omaksuminen olla organisaatiolle hyvin luontevaa. Samoin vallan ja vastuun siirtoon voi olla paremmat edellytykset.

Psykologinen turvallisuus

Yhteisöohjautuvuuteen liittyy yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman lisäksi myös kokemus psykologisesta turvallisuudesta. Amy Edmondson (2019, 8) määrittelee psykologisen turvallisuuden yksilön kokemaksi uskoksi siitä, että hänen työympäristönsä on turvallinen ihmissuhteisiin liittyvien riskien ottoon. Psykologisen turvallisuuden käsite viittaa Edmondsonin mukaan kokemukseen siitä, että yksilö tuntee voivansa nostaa esiin ideoita, kysymyksiä ja huolenaiheita. Psykologinen turvallisuus on Edmondsonin mukaan läsnä silloin, kun kollegat luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan ja tuntevat voivansa olla rehellisiä ja avoimia toisilleen. Rehellisyys voidaan tällöin kokea jopa velvollisuutena.

Työyhteisön psykologista turvallisuutta voidaan vahvistaa samankaltaisilla käytänteillä kuin yhteisöohjautuvuutta. Edmondsonin (2019, 104–123) mukaan psykologista turvallisuutta vahvistetaan esimerkiksi sillä, että johtajat ovat avoimia, haavoittuvaisia ja valmiita kuuntelemaan työntekijöiden näkemyksiä. Psykologista turvallisuutta edistävät Edmondsonin mukaan myös organisaation selkeät tavoitteet ja selkeästi kommunikoidut odotukset, jotta työntekijät ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Tärkeää psykologisen turvallisuuden luomisessa on Edmondsonin mukaan se, että virheet käsitellään asiallisesti ja niistä opitaan, sen sijaan että virheitä joudutaan pelkäämään. Henkilöstöä tulisi Edmondsonin mukaan kannustaa kysymään kysymyksiä, pyytämään apua ja jakamaan avoimesti epävarmuutensa. Tällä tavoin edistetään sekä oppimista että yhteistyön rakentumista. Tärkeää olisi myös kannustaa työyhteisöä tiimityöhön ja tarjota mahdollisuuksia tiedon jakamiseen. Tiedon on myös oltava läpinäkyvää. Edmondson korostaa psykologisen turvallisuuden yhteydessä palautteen merkitystä ja sitä, että organisaation tulisi kehittää palautteenantokulttuuria ja rohkaista työntekijöitä antamaan palautetta organisaation toiminnasta. Edmondsonin mukaan psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen liittyvää osaamista tulisi myös lisätä niin tiimien kuin johdon keskuudessa. (Edmondson 2019, 104–123). Peilattaessa psykologista turvallisuutta rakentavia elementtejä yhteisöohjautuvuuden peruseräpäätteitä ja käytäntöjä vasten, voidaan arviointi mukaan huomata merkittäviä yhtäläisyyksiä.

Psykologinen turvallisuus on lisäksi yhteydessä yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin. Yhteisöjen psykologisen turvallisuuden vahvistaminen ja sitä tukevien rakenteiden luominen on erittäin tärkeää, sillä niillä vaikutetaan työikäisten psyykkiseen hyvinvointiin ja mielenterveysongelmien vähenemiseen (Väänänen, Smedlund, Törnroos, Kurki, Soikkanen, Panganniemi ja Toppinen-Tanner 2020, 31).

Itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden työhyvinvointi

Toistaiseksi itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatiomallien työhyvinvointi- ja henkilöstökokemusta on tutkittu vähän. Tutkimusta on kuitenkin tehty siitä, miten työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä edistävät työhyvinvointia lisäämällä työn imua, sitoutumista ja yleistä merkityksellisyyden tunnetta. Yritysten ja muiden työorganisaatioiden menestymisen kannalta työhyvinvointi on olennaista. Sillä vaikutetaan niin tuottavuuteen, kustannustasoon, toiminnan laatuun kuin uudistumis- ja kilpailukykyyn. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Tammi 2021, 16). Larjovuori ym. suorittivat vuosina 2020–2021 tutkimuksen, jossa selvitettiin työhyvinvoinnin kokemusta itseohjautuvuutta laajasti toteuttavissa organisaatioissa. Tutkimuksessa tutkimusaineisto kerättiin viideltä suomalaiselta työpaikalta, joissa vastuuta ja valtaa on hajautettu normaalia enemmän koko henkilöstölle. Henkilöstölle tehtiin sähköinen kysely (n = 116) sekä 35 yksilöhaastattelua. Lisäksi suoritettiin toimitusjohtajien ryhmähaastattelu (n = 7). Tutkimuksen tulokset tukivat sitä, että vallan ja vastuun tasapuolisemmalla jakautumisella on monia hyötyjä työhyvinvoinnin kannalta. Hankkeen tuloksena muotoiltiin seitsemän työhyvinvoinnin elementtiä itseohjautuvassa organisaatiossa, jotka ovat työn hallinta- ja selkeyttäminen, työkuormituksen säätely, osaaminen ja kasvu, yhteisöllisyyden kasvattaminen, psykologinen turvallisuus ja itseohjautuvuus, tietotulvan suitsiminen sekä tasapuolinen ja toimiva päätöksenteko.

Myös Martela ym. (2021, 19–22) tutkivat Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa - tutkimuksessa (n = 2000, jatkokysely n = 400), sitä onko itseohjautuvuus yhteydessä työn imuun ja työhyvinvointiin vai stressiin työuupumukseen ja työpahoinvointiin. Tutkimuksen mukaan mitä enemmän henkilö koki pystyvänsä itseohjautumaan, sitä enemmän hän myös keskimäärin koki työn imua. Hän myös koki pystyvänsä palautumaan paremmin työssään. Alhainen itseohjautuvuus oli tutkimuksen mukaan yhteydessä stressiin ja työuupumusoireiden riskiin. Kokemus itseohjautuvuudesta taas oli myönteisessä yhteydessä parempaan työhyvinvointiin ja alhaisempaan työpahoinvointiin. Lisäksi enemmän itseorganisoitumista ja vallan hajauttamista harjoittavissa organisaatioissa työntekijöiden työn imu ja palautumiskyky olivat tutkimuksen mukaan vahvempia ja stressi ja työuupumus alhaisempia. Tutkimuksen mukaan myös suurempi itseohjautuvuus ennusti suurempaa työn imua ja suurempi työn imu ennusti suurempaa itseohjautuvuutta. Tutkimuksen keskeinen tulos oli, että itseohjautuvuus ennusti vähäisempää työuupumusta ja vähäisempi työuupumus ennusti suurempaa itseohjautuvuutta ajan yli. Eli myös itseohjautuvuuden ja työuupumuksen yhteys näytti olevan vastavuoroinen. (Martela ym. 2021, 19–22).

Työhyvinvointia ja sen muodostumista on mielestäni kuitenkin hyvä tarkastella myös irrallaan itse- ja yhteisöohjautuvuuden kontekstista ja sen jälkeen pohtia, miten itse- ja yhteisöohjautuvuudella voidaan mahdollisesti tukea työhyvinvoinnin rakentumista. Manka & Manka (2023, 108) ovat määritelleet työhyvinvoinnin mallin, jossa organisaation menestymisen ja hyvinvoinnin edellytyksenä ovat yhteinen visio ja oppimisen näkeminen strategisena kilpailutekijänä, joustava rakenne ja tasavertainen mahdollisuus tietämyksen vaihtoon ja lähteille, muutoksen johtamisen taito ja jatkuva kehittyminen, transformatiivinen uudistuminen ja uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri, jossa siedetään epävarmuutta ja voidaan toimia spontaanisti virheiden uhallakin. Manka & Manka (2023, 108–109) kiteyttävät samaisessa mallissaan yksilön hyvinvoinnin syntyvän työn hallinnan tunteesta, eli yksilön uskosta voivansa vaikuttaa siihen mitä itselle tapahtuu, oppimisesta, eli jatkuvasta halusta kehittyä ja oppia, mikä tarkoittaa kasvumotivaatiota, itseohjautuvuutta ja ammatillista kompetenssia sekä hyvästä työyhteisöstä, sillä toimiva ryhmä ja osallistava ilmapiiri, hyvä johtaminen ja rakenteeltaan joustava organisaatio antavat kannustavat puitteet työskentelylle. Tällaisilla organisaation ja yksilön piirteillä voidaan Mankan & Mankan (2023, 109) mukaan luoda hyvä motivaatioperusta työntekijälle ja työhyvinvoinnin kestäväälle kehittämiselle.

Näkisin, että yhteisöohjautuvuudella voisi tukea sekä organisaation että yksilön hyvinvoinnin edellytyksiä, sillä yhteisöohjautuvuudessa ei näyttäisi tietoperustan valossa olevan mitään sellaista, joka olisi ainakaan ristiriidassa yhteisön tai yksilön hyvinvoinnin kanssa, mikäli työhyvinvoinnin näkökulmat huomioidaan aktiivisesti yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa. Perustan pohdintaani muun muassa sille, että yhteisöohjautuvuudessa painotetaan vahvasti yhteisen päämäärän jakamista, joka linkittyy Mankan & Mankan mallissa yhteiseen visioon. Yhteisöohjautuvuudessa painotetaan myös jatkuvaa kehittymistä sekä oppimista, jotka kytkettyvät työhyvinvointimallissa sekä organisaation uudistumista tukevaan organisaatiokulttuuriin että oppimisen näkemiseen strategisena kilpailutekijänä. Yhteisöohjautuvuus myös tukee rakenteellista joustavuutta ja yhteisöohjautuvat käytänteet antavat yksilöille mahdollisuuden ammatillisen kompetenssin laajempaan hyödyntämiseen samalla, kun käytänteet tukevat osallistavaa ilmapiiriä.

Itse- ja yksilöohjautuvuuteen liittyy kuitenkin myös riskejä työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen näkökulmasta. Erityisesti itseohjautuvuuden yhteydessä esille on noussut työntekijöiden kokemuksia uupumisesta, yksinäisyydestä, tuen puutteesta, epäselvistä rakenteista, kohtuuttomista odotuksista ja työn jäsentymättömyydestä sekä pirstaleisuudesta.

Esimerkiksi Helsingin Sanomat käsitteli itseohjautuvuuden nurjaa puolta Samuli Niinivuon artikkelissa loppuvuodesta 2022 (Niinivuo 2022). Tuolloin HS Visio selvitti lukijoiltaan, minkälaisia ongelmia he olivat kohdanneet itseohjautuvassa työssä. Artikkelin mukaan moni yli 80:stä kyselyyn vastanneesta kuvaili, että itseohjautuvuutta käytetään työpaikoilla lähinnä iskusanana ja pahimmillaan se kelpaa työnjohdolle perusteluksi jättää työntekijät yksin liian suurien vastuiden kanssa. Näitä vastaavia riskejä ja kokemuksia on myös käsitelty Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa tutkimushankkeen loppuraportissa (Larjovuori ym. 2021, 57–68). Tutkimuksen mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa erilaisten roolien ja työtehtävien rajat eivät ole aina tarkkarajaisia, koska ihmisillä on enemmän autonomiaa omien rooliensa, tehtäviensä ja projektiansa räätälöinnissä. Roolien moninaisuus ja työtehtävien rikkonaisuus voi näin ollen luoda yksilöille kuormitusta. Tehtävien rikkonaisuus voi tutkimuksen mukaan haitata keskittymiskykyä ja lisätä tunnetta siitä, että työntekijä ei saa työtehtäviä kunnolla valmiiksi. Tutkimushankkeen loppuraportista käy ilmi, että esimerkiksi perustehtävän (esimerkiksi asiakastyö) sekä laajempien kehittämistehtävien (esimerkiksi organisaation kehittäminen) yhdistäminen aiheutti vastaajille priorisointivaikeuksia ja ylikuormitusta, kokemuksia siitä, että laaja-alaisemmin työpaikkaa koskevien asioiden eteenpäinvieminen on liian pienen ryhmän vastuulla tai siitä, että yhteisten asioiden edistämäistä ei arvosteta riittävästi. Osa tutkimukseen vastanneista taas koki kuormitusta siitä, että heillä ei ollut perustyön kiireiden vuoksi mahdollisuutta osallistua laajempiin kehitystehtäviin niin paljon kuin he olisivat halunneet tai nähneet tarpeelliseksi. (Larjovuori ym. 2021, 57–68).

Larjovuoren ym. (2021, 58) mukaan hallinnantunnetta voidaan itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa lisätä muun muassa työn hallintaa ja selkeyttä tukevalla yhdessä sovitulla käytänteillä, päämäärien jakamisella kuin rooleihin liittyvän ymmärryksen kasvattamisella. Samaisen tutkimuksen mukaan (2021, 58) haasteita voi liittyä myös työkuormituksen säätelyyn. Työstressin kokeminen olikin tutkimuksen mukaan itseohjautuvissa organisaatioissa jonkin verran yleisempää kuin työelämässä yleensä. Martelan ym. (2021, 19–21) tutkimuksessa taas ne, jotka kokivat pystyvänsä työskentelemään itseohjautuvammin, olivat vähemmän stressaantuneita. Tutkimustulokset ovat siis nähdäkseen jokseenkin ristiriitaisia keskenään. Larjovuori ym. (2021, 59) toteavat, että ylikuormittuneisuuden kokemuksia voi syntyä erityisesti sellaisissa tilanteissa, kun työntekijän omat voimavarat eivät kohtaa itseohjautuvaan työhön liittyviä vaatimuksia oman toiminnan ohjaamisesta. Vaatimukset voivat liittyä niin oman työn hallintaan kuin koko organisaation yhteisten asioiden edistämiseen.

Työkuormituksen hallintaa voisi heidän mukaansa olla mahdollista tukea esimerkiksi työparityöskentelyllä, työkuormituksesta keskustelulla, työn läpikäyväksi tekemisellä sekä työn jakautumisen avoimella tarkastelulla. (Larjovuori ym. 2021, 59).

Myös tietotulva voi heikentää hyvinvointia itse- ja yhteisöohjautuvassa organisaatiossa. Larjovuoren ym. (2021, 63) tutkimuksen mukaan runsas ja aktiivinen viestintä ja sen aiheuttamat herätteet sekä keskeytykset aiheuttivat levottomuuden tunnetta, heikensivät työrauhaa ja aiheuttivat haasteita itselle merkityksellisen tiedon tunnistamisessa. Joitakin tutkimukseen vastanneita kuormittivat lisäksi hajautettu päätöksenteko sekä siihen liittyvät paineet. Tietotulvan kuormittavaa vaikutusta voidaan tutkimuksen mukaan pienentää muun muassa rauhallisen ja keskeytyksettömän työn mahdollistamisella, eri kommunikaatiokanavien tarkoituksenmukaistamisella ja ylläpitämällä toimintakulttuuria, joka mahdollistaa palautumisen vapaa-aikana. (Larjovuori ym. 2021, 63).

Larjovuoren ym. (2021, 65–66) tutkimuksen mukaan myös vaatimus autonomisemmasta päätöksentekosta aiheutti kuormitusta. Kuormittavina koettiin erityisesti ne tilanteet, joissa omat päätöksentekovaltuudet olivat epäselviä tai oli epäselvää miten ja kenen kanssa asioita pitäisi organisaatiossa edistää. Myös päätöksentekoon liittyvä ajoittain vilkas keskustelu koettiin kuormittavana. Päätöksenteon kuormittavuutta voi tutkimuksen mukaan vähentää muun muassa sopimalla päätöksentekoprosesseista ja kantamalla yhteisesti vastuuta päätöksistä, sekä hyväksymällä sen, että kaikki päätökset eivät ole aina yhtä onnistuneita. Vastuu konfliktien ratkaisemisesta sekä jännitteiden hallinnasta lisäsivät myös kuormitusta (Larjovuori ym. 2021, 68). Tutkimuksessa tuli esille kokemuksia, joissa kahdenvälinen jännitteenhallintayritys ei ollut ratkaissut tilannetta, ja työntekijä oli kokenut, ettei hän saanut lisäapua asian käsittelyyn. Itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa olisi huomioitteen mukaan tärkeää varmistaa, että tilanteisiin, joita yksilöt tai tiimit eivät saa omin voimin ratkaistua, on tarjolla riittävästi apua. Vastuun ongelmallisten tilanteiden, esimerkiksi kollegoiden toistuvan haastavan käyttäytymisen tai työkykyhaasteiden ratkaisemisesta, ei tule olla pelkästään yksittäisellä työntekijällä sillä työnantajan vastuuta ei voi itse- ja yhteisöohjautuvuudenkaan varjolla unohtaa.

2.4 Johtaminen yhteisöohjautuvassa organisaatiossa

Itse- ja yhteisöohjautuvuus voi ensisijaisesti herättää miellelyhtymän organisaatiosta, jossa esihenkilö- ja johtamisroolit on täysin poistettu. Yhteisöohjautuvuus tarkoittaa kuitenkin

esihenkilöiden poistamisen sijasta enemmänkin esihenkilöiden roolin uudelleen miettimistä ja määrittämistä. Mankan & Mankan (2023, 180) mukaan perinteisessä johtamismallissa johtajan tehtävänä on johtaa ja valvoa alaisiaan sekä paloittaa tehtävät yksinkertaisiin ja toistuviin kokonaisuuksiin, koska työrutiinien luomisella saadaan luotua työhön oikeudenmukaisuutta. Itse- ja yhteisöohjautuvuudessa esihenkilön tehtävä on sekä tukeva että palveleva (Martela 2021, 16). Itse- ja yhteisöohjautuvassa organisaatiossa johtaminen hajautuu eikä keskity ja lopulta se muuntuu yhteisölliseksi ja jaetuksi (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Tammi 2021, 13). Mankan ja Mankan (2023, 180) mukaan modernia ja vuorovaikutteista johtamista korostavassa mallissa ihmiset haluavat tuntea itsensä hyödyllisiksi sekä tärkeiksi ja tulla kohdelluiksi yksilöinä. Olennaista on heidän mukaansa avoin tiedonkulku ja kuunteleminen sekä aiempaa laajemman autonomian salliminen. Modernin johtamisen ihmiskäsitykseen kuuluu Mankan ja Mankan (2023, 180) mukaan, että henkilöstö haluaa vaikuttaa omaan työtään koskeviin tavoitteisiin ja myös tekemisen tapoihin. Ihmisten myös uskotaan kykenevän luovaan ja vastuulliseen työn tekemiseen. Johtajan tehtävänä on tällöin luoda ympäristö, jossa johtaminen on avointa ja läpinäkyvää sekä kaikilla on mahdollisuus osallistua ja kaikki voivat käyttää kykyjään täysimääräisesti.

Vaikka varsinaisia johtajia on itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa lähtökohtaisesti vähän, on näissä organisaatioissa kuitenkin selvät johtamisrakenteet. Yhteisöohjautuvaa organisaatiota johdetaan esimerkillä, arvoilla ja sisäisen motivaation edellytyksiin panostamalla. Yhdessäohjautuvan tiimin johtamispuitteet muodostuvat organisaation missiosta, joka ohjaa työtä ja antaa vapauden päästä tavoitteeseen erilaisia reittejä. Johtamispuitteet rakentuvat myös tiimin yhdessä sopimista toimintatavoista ja siitä, että tiimillä on mahdollisuus saada niin tukea kuin apua silloin kun tiimi niitä tarvitsee. (Tammeaid & Virtanen 2020, 89). Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa johtajuuden voisi näkemykseni mukaan ajatella jopa korostuvan perinteiseen hierarkkiseen organisaatioon verrattuna, koska johtajuudesta tulee yhteisöohjautuvuudessa jaettua keskusjohtoisen organisoitumisen sijasta. Johtajuus ja sen mukanaan tuoma vastuu kuuluvat lopulta jokaiselle organisaatiossa työskentelevälle.

Mankan ja Mankan (2023) mukaan modernia johtajuutta kuvataan dynaamiseksi ja vuorovaikutteiseksi prosessiksi niiden henkilöiden välillä, joiden tehtävänä on johtaa toinen toisiaan saavuttamaan ryhmän tai organisaation tavoitteet tai molemmat. Tällainen johtajuus sisältää heidän mukaansa usein vertaistyöskentelyä ja ylös- tai alaspäin vaikuttamista

hierarkiassa. Tämänkaltainen jaettu johtajuus on heidän mukaansa levittänyt laajasti ryhmän sisälle eikä vain kiinnittynyt yhteen virallisena esihenkilönä toimivaan yksilöön. Jaetussa johtajuudessa tiimin tehokkuus riippuu heidän mukaansa pikemminkin tiimin vuorovaikutussuhteiden verkoston laadusta kuin esihenkilön ominaisuuksista. (Manka & Manka 2023, 183). Myös Launonen (2021, 119) määrittelee, että johtajuus tapahtuu lopulta ihmisten välisessä toiminnassa. Launosen mukaan jaetulla johtajuudella onnistutaan saavuttamaan tehokkaammin motivaation ja mielekkään tekemisen vaatimukset.

Mankan ja Mankan (2023, 184) mukaan laadukas vastavuoroisuus niin tiimin jäsenten kuin yksilön ja esihenkilön välillä ennustavat sekä hyvää työsuoritusta että hyviä työyhteisötaitoja: tunnollisuutta, reiluuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Yksilöllä hyvät työyhteisötaidot taas ilmenevät heidän mukaansa vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin. Ryhmissä ne näkyvät toimintana, joka edistää yhteistyötä, kuten auttamisena, reiluutena ja haluna toimia yhteisen hyvän eteen. Manka ja Manka (2023, 184) nostavat modernin johtamisen yhteydessä esiin myös velvollisuusnäkökulman, joka tarkoittaa huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esihenkilöiden kanssa, mielipiteen ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön.

Launosen (2021, 121) mukaan jaettu johtajuus korostaa miten -kysymyksien merkitystä. Näiden kysymysten avulla pyritään Launosen mukaan löytämään keinot siihen, miten johtajuutta voidaan jakaa läpi koko organisaation ja kaikkien työntekijöiden kesken. Mitenkysymysten avulla voidaan lähestyä sitä, mitä jaetulla johtajuudella organisaatiossa tarkoitetaan. Jaetun johtajuuden käsite korostaa Launosen mukaan sitä, että johtajuus ei ole kiinni yksilöllisestä toiminnasta eikä johtajuus ole yksilön ominaisuus. Launosen (2021, 122) mukaan jaetussa johtajuudessa on kyse osallisuudesta ja yhdessä tehdystä suunnan luomisesta ja jaetussa johtajuudessa johtajuus on läsnä kaikessa toiminnassa ja yhteistyössä. Oleellista on Launosen mukaan se, että johtajuus ilmenee jokapäiväisessä toiminnassa, eli työn arjessa.

Mankan & Mankan (2023, 186) mukaan moderniin ja jaettuun johtajuuteen sisältyy kuusi toivottavaa piirrettä. Ensimmäinen piirre on reilu ja oikeudenmukainen työn organisointi. Johtamisen on oltava oikeudenmukaista ja työntekijät tulee ottaa mukaan päätöksentekoon. Toinen piirre on esimerkillisyys ja luotettavuus. Johdon tulee toteuttaa eettisiä arvoja ja olla johdonmukaisia päätöksenteossaan. Kolmas piirre on psykologinen ja emotionaalinen tuki sekä

tunneälykkyys ja tähän sisältyy rakentavan ja myönteisen palautteen antaminen kuin luottamus siihen, että henkilön puoleen voi kääntyä tiukan paikan tullen. Neljäntenä piirteenä on työntekijöistä huolehtiminen. Tämä piirre liittyy erityisesti esihenkilöasemassa oleviin, mutta huolehtimisvastuuta ei voi Mankan & Mankan mukaan ulkoistaa vain esihenkilöille. Huolehtimiseen kuuluu heidän mukaansa se, että työntekijöiden psyykkistä, kognitiivista, informaatiosta johtuvaa, affektiivista ja fyysistä kuormittuneisuutta seurataan ja näihin kuormitustekijöihin ja niistä aiheutuviin ongelmiin puututaan. Viidentenä piirteenä on valtuuttaminen ja innostaminen tavoitteiden saavuttamiseen, luovaan ajatteluun ja omien ajattelutapojen kyseenalaistamiseen. Kuudes piirre on optimismin johtaminen, eli työpaikan myönteisestä ilmapiiristä huolehtiminen. (Mankan & Mankan 2023, 186).

Pohdin, että yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa työyhteisössä tulisi keskustella yhteisesti jaetun johtajuuden piirteistä ja miettiä miten näitä piirteitä voidaan ilmentää työyhteisön päivittäisessä työssä. Muutosta kohti yhteisöohjautuvuutta voisi myös tukea se, jos jokainen organisaatiossa toimiva sisäistäisi mahdollisimman monia modernin ja jaetun johtajuuden piirteitä, koska hajautetussa ja niin kutsutussa monikollisessa johtajuudessa jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi ottaa vastuuta itsensä johtamisesta, työyhteisönsä yhteisöllisyyden kehittämisestä sekä organisaation yhteisten päämäärien saavuttamisesta.

3 MUUTOS KOHTI YHTEISÖOHJAUTUVUUTTA

3.1 Organisaatio elävänä systeeminä

Muutos kohti yhteisöohjautuvuutta vaatii johtamisuskomusten, asenteiden ja toimintatapojen, rakenteiden, prosessien ja käytänteiden miettimistä uusiksi (Salovaara & Mäkkeli 2021, 40). Muutos vaatii Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 40) mukaan pitkäjänteistä työtä ja sitoutumista koko organisaatiolta ja erityisesti sitä vaaditaan organisaation johdolta. Muutos vaatii myös aikaa, vaiheistusta, priorisointia, kokeiluja ja erilaisia muutosaaltoja. Matka kohti yhteisöohjautuvaa ja oppivaa organisaatiota etenee siis syklisesti eikä lineaarisesti, koska kaikkea yhteisöohjautuvuuteen liittyvää ei voida muuttaa tai omaksua kerralla (Salovaara & Mäkkeli 2021, 43). Oman näkemykseni mukaan kokonaisvaltaisissa toimintatapojen ja toimintamallien muutoksissa muutoskohteita tulee priorisoida hyvin tarkasti, jottei organisaatioon tuoda kerrallaan niin paljon muutosta, ettei uusia ajattelutapoja ja asioita pystytä enää ottamaan vastaan. Tämä johtaa pahimmillaan muutoksen tyrehtymiseen sekä luovuttamiseen.

Laloux (2014, 268) esittelee kirjassaan *Reinventing Organizations* kolme itseohjautuvan organisaation läpimurtoa: itseorganisoitumisen, kokonaisvaltaisuuden sekä evolutiivisen tarkoituksen. Myös Laloux peräänkuuluttaa näistä läpimurroista kirjoittaessaan muutoksen syklisyyttä ja vaiheistamista. Näitä kaikkia läpimurtoja ei tarvitse organisaatiossa rakentaa ja saavuttaa kerralla, koska Lalouxin mukaan elävät organisaatiot muovautuvat inkrementaalisesti. Matkan voi aloittaa keskittymällä yhden läpimurron saavuttamiseen kerrallaan. Muut läpimurrot seuraavat ajan kanssa perässä, kun muutos on käynnistynyt. (Laloux 2014, 268).

Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 44) mukaan muutos kohti yhteisöohjautuvuutta vaatii niin uutta ajattelua kuin uudenlaista uudenlaista toimintaa, ja nämä molemmat vaikuttavat toisiinsa. Uudenlainen ajattelu ruokkii heidän mukaansa uutta toimintaa ja uudenlainen toiminta synnyttää uusia kokemuksia, jotka vaikuttavat ajatteluun. Muutosta voidaan Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 44) mukaan edistää uusilla arjen käytännöillä sekä yhteisellä keskustelulla toiminnan periaatteista. Muutos kohti yhteisöohjautuvuutta skaalautuu Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 44) mukaan yhtä nopeasti kuin ajatus ja toiminta leviävät organisaatiossa. Heidän mukaansa muutosta suunniteltaessa on hyvä pohtia kuinka nopeasti tarvittava määrä

merkityksellisiä ja ajatuksia muovaavia keskusteluja saadaan käytyä kaikkien organisaation jäsenten kanssa. Tärkeää olisi myös miettiä mihin mennessä perustavaa laatua olevat oletukset ja ajatusmallit saadaan organisaatiossa muuttumaan niin että yhteisöohjautuvuus toimii käytännössä. Olennaista heidän mukaansa on välittää yhteisöohjautuvuuden idea koko organisaatioon ja osallistaa koko organisaatio mukaan muutokseen. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 44).

Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 45) mukaan muutoksessa tarvitaan vuorovaikutusta ja ihmisten näkemyksiä tulee arvostaa. Muutoksen olisi siis tapahduttava fasilitoiden ja siten, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan muutoksessa omaan työhönsä. Näkemykseni mukaan tällainen toiminta vahvistaa juuri niitä asioita mitä yhteisöohjautuvuudella haetaan ja toimii samalla esimerkkinä siitä, minkälaista toimintaa muutoksella halutaan vahvistaa. Organisaatiomuutoksessa tulisi Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 46) mukaan kannustaakin työntekijöitä ja johtoa ottamaan hallintaan oma työnsä ja sen kehittäminen sekä tuntemaan omistajuutta siihen liittyen.

Muutos yhteisöohjautuvaksi organisaatioksi ei tapahdu nopeasti ja tämä on hyvä tiedostaa muutosmatkalle lähdettäessä. Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 42–43) mukaan aikapanostuksen on oltava pitkäkestoista, sillä muutosprosessit keskisuurissakin yrityksissä vievät useimmiten vuosia, eivätkä kuukausia. Erityisesti matkan alussa vaaditaan heidän mukaansa kärsivällisyyttä ja puurtamista, jotta voidaan saada aikaiseksi koko organisaation laajuista sitoutumista. Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 43) mukaan muutos yhteisöohjautuvuutta kohti sisältää dynaamista vuorovaikutusta ja koko systeemiin vaikuttavaa tekemistä. Muutoksessa kannattaa antaa riittävästi tilaa myös oppimiselle. Organisaatiossa onkin yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa hyvä pohtia koulutuksen ja muun tuen tarvetta (Koistinen & Kostamo 2021, 63).

Vaikka organisaatioiden ongelmat ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi ja maailma epävarmemmaksi kuin aiemmin, monet organisaatioiden muutosmallit pohjautuvat varsin lineaariseen ja mekanistiseen maailmankuvaan. Perinteisissä muutosoppaissa muutos etenee yleensä suunnittelun, organisoinnin, koordinoinnin, toteutuksen ja arvioinnin vaiheiden kautta. Muutoksen suunnitelmallisuus onkin perinteisesti ollut tehokkaan ja hyvin johdetun muutoksen mittari. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 29). Schauppin ym. (2013, 29) mukaan organisaation uusien toimintamallien luomisen tulisi kuitenkin perustua tarkkojen faktojen sijaan erilaisiin hypoteeseihin ja parhaisiin mahdollisiin arvauksiin tulevasta. Muutoshaasteen tunnistaminen, muutostarpeen konkreettinen sisällöllinen tutkiminen sekä

ratkaisuvaihtoehtojen jatkuva uudelleenarviointi olisi heidän mukaansa nähtävä muutosprosessin ytimenä, eikä vain alkuvaiheessa tapahtuvana nopeana tilannearviona. Organisaation toimintamallia muutettaessa olisi Schauppin ym. (2013, 29) mukaan huomioitava organisaatio elävänä systeeminä ja lisäksi myös laajempi systeemi (toimintaympäristö), jonka osana organisaatio toimii.

Virtasen ja Hyytiälän (2019) mukaan organisaatiota muutettaessa, on ensin päästävä kolmen hahmotusvääristymän yli. Ensimmäinen hahmotusvääristymä liittyy heidän mukaansa juuri edellä mainittuun lineaariseen ajatteluun. Virtasen ja Hyytiälän keskeneräisyyden sietämistä käsittelevän blogikirjoituksen mukaan maailma on ajanut tällaisen ajattelukaavan ohi, koska muutos on pysyvää ja sitä tapahtuu jatkuvasti. Toinen hahmotusvääristymä liittyy heidän mukaansa kehittämisen työkalujen soveltamiseen. Muutoksessa on heidän mukaansa helppo keskittyä toiminnan kehittämiseen ja vain osittain siihen, että organisaatio oppii ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Kolmas hahmotusvääristymä liittyy heidän mukaansa siihen, että muutos täytyy jalkauttaa samanaikaisesti kaikkialle organisaatioon. Tämä ei heidän mukaansa takaa tasa-arvoa jatkuvassa muutoksen tilassa. Olennaisempaa muutoksessa olisi heidän mielestään johdonmukaisuus. Virtasen ja Hyytiälän (2019) mukaan organisaatiota muutettaessa tulisi käyttää systemaattisesti ajattelutapojen muuttamiseen tähtäävää interventiomediikkaa, jonka avulla organisaatio oppii jatkuvasti kysymään itseltään ”mikä on ongelmana kontekstissamme” ja ”miten se voidaan ratkaista”. Lisäksi toiminnan kehittäminen pitäisi heidän mukaansa aloittaa arjen työstä ja päätyä arjen työhön. Näin ihmisistä tulee muutoksen tekijöitä.

Otaksun, että perinteisistä lineaarisista muutosmalleista ei siis välttämättä ole kovin suurta apua yhteisöohjautuvuuden muutosmatkaa määriteltäessä. Yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa muutos olisi nähdäkseni hyvä rakentaa yhdessä organisaation jäsenten kanssa ja osallistaen, sen sijaan että muutos olisi tarkasti ennalta määritelty ja muutoksen käytänteet ylhäältäpäin määriteltyjä. Tulkintani mukaan yhteisöohjautuvuuden rakentamisessa on lopulta kyse hyvin kokonaisvaltaisesta muutoksesta. Yhteisöohjautuvuus vaikuttaa niin organisaation toimintaperiaatteisiin, ajattelu- ja käyttäytymismalleihin, prosesseihin kuin johtamistapaankin. Muutosmatkaa kohti yhteisöohjautuvuutta voisi näin ollen pitää jopa transformatiivisena. Pohdin myös sitä, että yhteisöohjautuvuus voi aluksi tuoda organisaatioon mukanaan jopa kaaosta ja tämän kaaoksen yli olisi päästävä takaisin jonkinlaiseen tasapainon tilaan, jottei muutosmatka lopu ennen kuin se on ehtinyt kunnolla alkaa. Nähdäkseni muutosmatkalla kohti yhteisöohjautuvuutta olisikin hyvä huomioida kaksi näkökulmaa, ensimmäiseksi se minkälaista

muutosjohtamista, toimenpiteitä ja interventioita tarvitaan, jotta matka kohti yhteisöohjautuvuutta käynnistyy onnistuneesti ja toiseksi se, miten yhteisöohjautuvuuden mahdollistamana organisaatio muuttuu lopulta oppivaksi ja mukautuvaksi systeemiksi. Tämän lisäksi on hyvä pohtia sitä, mikä on varsinaista muutosta ja mikä kehittymistä. Rajanveto muutoksen ja kehittymisen välillä on kuitenkin käytännön elämässä jokseenkin haastavaa.

Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 52) mukaan muutos tarkoittaa sitä, kun jokin on eri lailla kuin ennen. Muutos kuvaa heidän mukaansa lopputilannetta. Jos taas ajatellaan organisaatiota ihmisyhteisönä, yhteisön muodonmuutos on heidän mukaansa kehittymistä ja tapahtuu yhteisöstä käsin. Kehittyminen voi Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 53) mukaan olla hidasta, sisältää epäröintiä, epämääräistä kehittelyä ja tutkiskelua. Muutoshankkeiden ongelmana onkin Salovaaran ja Mäkkelin (2021, 53) mukaan kärsimättömyys, koska tyypillisesti muutoksen lopputulos halutaan nähdä heti. Nähdäkseni mielenkiintoinen kysymys onkin se, miten organisaation mukautumiskyvyn voisi yhteisöohjautuvuuden myötä kasvattaa sellaiseksi, ettei isoja ja erillisiä muutoshankkeita välttämättä jatkossa enää tarvittaisi.

Pajun (2017, 45) mukaan kompleksiset, elävät ja mukautuvat systeemit toimivat parhaimmillaan ollessaan aivan kaaoksen reunalla. Tällaisessa tilassa systeemi pystyy tehokkaasti reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja etsimään itselleen uusia vuorenhuippuja, eli tapoja, joilla kilpailla muita toimialan yrityksiä vastaan. Liika kaos kuitenkin johtaa Pajun mukaan nopeasti anarkiaan ja estää systeemiä järjestäytymästä uudelle huipulle sellaisen löydyttyä (Paju 2017,45). Yhteisöohjautuvuudessa sekä sen rakentamisessa on arvioni mukaan tärkeä löytää tasapaino kaaoksen ja jo ennestään stabiloituneen toiminnan välille. Paju (2017, 38) kuvailee kaksikätsisiä organisaatioita, jotka ovat löytäneet keinot tasapainottaa tehokkuuden tavoitteluun tähtäävän nykyisen liiketoiminnan jalostamisen ja uutta liiketoimintaa luovan seikkailun. Pajun (2017, 38) mukaan jalostamisen puolella asiat ovat suunniteltavissa ja olemassa olevaa tietoa on runsaasti tarjolla, seikkailun puolella joudutaan taas kohtaamaan epävarmuutta lähes kaikessa, mitä lähdetään tekemään. Kasvuyrityksissä, joiden yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamista tämä tutkimuksellinen kehittämistyöni käsittelee, korostuvat mielestäni nämä molemmat näkökulmat. On pystyttävä säilyttämään se pohja, jota on jo rakennettu ja samaan aikaan on pystyttävä johtamaan seikkailua, jolla tulevaisuuden kasvu tehdään. Näkemykseni mukaan yhteisöohjautuvuus voisi tukea tässä. Pajun (2017, 45) mukaan organisaation kaksikätsisyys tarkoittaa hallitun kaaoksen ja arvaamattoman tuomista organisaation, koska vain sitä kautta organisaation mukautumiskykyä

voidaan kasvattaa. Pohdin, että yhteisöohjautuvuus omalla tavallaan mahdollistaa tämän kaaoksen tuomisen organisaatioon hallitulla tavalla, koska toiminta perustuu yhteisöohjautuvuuden myötä yhä useampien organisaation jäsenten näkökulmien huomiointiin, mutta kuitenkin samalla selkeisiin yhdessä sovittuihin pelisääntöihin nojaten. Se, kuinka paljon kaaosta ja arvaamattomuutta organisaatioon kannattaa kerralla päästää sisään, riippuu Pajun (2021, 45) mukaan siitä, kuinka nopeasti organisaation toimintaympäristö muuttuu ja kuinka mullistavista muutoksista on kyse. Pajun (2017, 45) mukaan tämä tarkoittaa tietoisia rakenteita ja käytänteitä, joiden tarkoitus on haastaa olemassa olevaa liiketoimintaa. Pajun mukaan organisaation on tärkeä tiedostaa, missä kohden kaaoksen lisäämisestä voi olla hyötyä ja missä kohtaa haittaa. Pajun (2017, 46) mukaan paikallaan pysyvää ympäristöä ei kuitenkaan ole olemassakaan ja sen vuoksi pysyvää kilpailuetua ei ole mahdollista saavuttaa ilman dynaamista toimintaa. Organisaatioiden on siis Pajun (2017, 46) mukaan opittava oppimaan ja vähentämällä kontrollia voidaan luoda liikkumavapautta toimintaan ja päätöksentekoon, josta seuraa dynaamisemmin käyttäytyvä organisaatio. Näkisin, että yhteisöohjautuvat käytänteet voivat merkittävästi auttaa organisaation dynaamisuuden ja mukautumiskyvyn kasvattamisessa, kunhan niiden rakentamisen yhteydessä huomioidaan organisaation kypsyytaso sekä Pajun mainitsema jalostamisen ja seikkailun välinen tasapaino, jottei toiminta muutu liian kaoottiseksi.

Paju korosti sitä, että organisaatioiden tulisi oppia oppimaan. Myös Laloux korostaa organisaation evolutiivista tarkoitusta ja lisäksi Salovaara & Mäkkeli korostavat yhteisöohjautuvuuden yhteydessä sekä systeemisyyttä että syklisyyttä. Peter M. Senge (2006, 6) kuvaa kirjassaan *The Fifth Discipline*, viisi oppia, jotka ovat elintärkeitä sellaisten organisaatioiden rakentamisessa, jotka ovat kyvykkäitä oppimaan, mukautumaan ja koko ajan parantamaan kykyään päämääriensä saavuttamiseksi. Nämä opit ovat systeemiajattelu, henkilökohtainen kyvykkyys, ajattelumallit, jaettu visio ja tiimioppiminen.

Sengen (2006, 68–70) mukaan systeemiajattelun harjoittaminen mahdollistaa organisaatiolle kokonaisuuden hahmottamisen. Systeemiajattelu on siis viitekehys, joka auttaa näkemään asioiden sekä ilmiöiden välisiä keskinäisiä suhteita ja kaavoja. Sen myötä organisaatioissa voidaan oppia hahmottamaan monimutkaisiakin asiayhteyksiä paremmin ja tekemään parempia päätöksiä. Sengen mukaan systeemiajattelu auttaa ongelmien juurisyiden löytämisessä. Tällainen ajattelu vaatii kuitenkin paljon harjoittelua, mutta mitä enemmän tällaista ajattelua organisaatioissa harjoitetaan, sitä paremmin organisaatio oppii tunnistamaan sen toimintaan

keskeisesti vaikuttavia ilmiöitä toisiinsa vaikuttavien tekijöiden suhteiden kautta. Senge (2006, 73–74) kuvaa systeemille ominaisia muuttujia syklien kautta ja näitä syklejä hän kutsuu palauteprosesseiksi. Syklinen ajattelu on Sengen mukaan tärkeää, koska suuri osa palauteprosesseista tapahtuu viiveellä. Viiveet voivat olla pitkiäkin, joka Sengen mukaan häiritsee muutosten seurausten havaitsemista. Tämän vuoksi systeemiajattelu painottaa pitkän aikavälin huomioimisen näkökulmaa. Jos organisaatiossa keskitytään vain lyhyen tähtäimen ratkaisuihin, voidaan aiheuttaa merkittäviä haasteita ja ongelmia pitkän tähtäimen näkökulmasta. Sengen (2006, 78) mukaan systeemiajattelussa on päästettävä irti siitä ajattelusta, että aina on olemassa joku yksilö tai yksittäinen tekijä, joka on syypää ongelmiin tai vastuussa ongelmista. Systeemiajattelun ja palauteprosessien näkökulmasta jokainen jakaa vastuun systeemin luomista ongelmista. Tämä Sengen ajatus toimii mielestäni hyvin yhteen yhteisöohjautuvuuden jaetun johtajuuden sekä autonomisten tiimien ajatuksen kanssa.

Muutosten seurausten havaitsemiseen liittyy myös se, että varsinaisen muutoksen aikana organisaation toimivuus voi häiriintyä ja tehokkuus laskea. Tästä ilmiöstä käytetään nimeä Engelsin paussi (Salovaara & Mäkkeli 2021, 52). Kun kaksi keskenään erilaista systeemiä (hierarkia ja yhteisöohjautuvuus) kohtaavat, voi tämä aiheuttaa turhautumista, neuvottomuutta ja ristiriitoja. Muutosta ei tulisi tulkita epäonnistuneeksi siinä vaiheessa, kun ihmiset tekevät siirtymää vanhasta systeemistä kohti uutta. (Salovaara & Mäkkeli 2021, 52).

3.2 Yksilöt ja tiimit muutoksen mahdollistajana

Yhteisöohjautuvuutta rakennettaessa tulee kiinnittää systeemisyyden lisäksi huomiota myös yksilöihin ja tiimeihin, sillä lopulta muutos mahdollistuu yksilöiden ja tiimien toiminnan ja tekemisen kautta. Senge kuvaa henkilökohtaista kyvykkyyttä elementtinä, joka mahdollistaa oppivan organisaation luomisen. Organisaation kyvykkyys on Sengen mukaan kokonaisuudessaan riippuvaista organisaation jäsenten kyvykkyydestä ja organisaatiot voivat lopulta oppia ja kehittyä vain jäsentensä kautta. Sengen mukaan ne henkilöt, joilla on korkea henkilökohtainen kyvykkyys, laajentavat jatkuvasti taitojaan ja kykyjään luoda jotain uutta. Nämä henkilöt omaavat hänen mukaansa henkilökohtaisen vision ja ovat siten myös sitoutuneita elinikäiseen oppimiseen. Henkilökohtainen kyvykkyys on siis enemmän kuin ihmisen konkreettiset taidot tai osaaminen. Se on jatkuvaa itselle tärkeiden asioiden kirkastamista ja pyrkimystä nähdä todellisuutta aiempaa selkeämmin. (Senge 2006, 129, 131). Henkilökohtaista kyvykkyyttä pohtiessani tulin siihen johtopäätökseen, että sekä muutos kohti

yhteisöohjautuvuutta että yhteisöohjautuvuuden toteutuminen tarvitsevat tuekseen yksilöitä, jotka ovat valmiita ottamaan vastuuta henkilökohtaisen kyvykkyytensä kasvattamisesta. Toisaalta yhteisöohjautuvalla toimintamallilla ja yhteisöllisillä käytänteillä voidaan näkemykseni. Mukaan myös antaa entistä enemmän tilaa henkilökohtaisen kyvykkyyden kasvulle.

Henkilökohtainen kyvykkyys kytkeytyy oppivan organisaation rakentamisen kolmanteen oppiin, joka on ajattelumallit (joissakin yhteyksissä käännetty mielen mallit). Sengen (2006, 163–164) mukaan ajattelumallit ovat mieliimme juurtuneita tiedostamattomia käsityksiä, jotka vaikuttavat ajattelutapoihimme ja siihen, miten lopulta päätämme erilaisissa tilanteissa toimia. Sengen mukaan on hyvä tiedostaa, että ajattelumallit voivat tiedostamattomuutensa vuoksi myös rajoittaa oppimistamme. Jos organisaation oppimiskyvykkyyttä halutaan vahvistaa, tulee Sengen mukaan tutkia ja laajentaa sisäisiä ajattelumalleja. Muutosta johdettaessa näiden ajattelumallien tunnistaminen olisi tärkeää, sillä organisaation oppimisessa saavutetaan läpimurtoja silloin, kun oppimista heikentävät ajattelumallit saadaan käännettyä oppimista edistäviksi. Ajattelumallien kehittäminen vaatii Sengen (2006, 177–179) mukaan yksilöiltä muutakin kuin avointa positiivista asennetta oppimista kohtaan. Senge kehottaakin harjoittamaan jatkuvaa itsereflektiota. Erityisesti johtavassa asemassa olevien tulisi Sengen mukaan olla tietoisia omista uskomuksistaan ja tarkastella niitä säännöllisesti.

Oman kokemukseni pohjalta arvioin, että yhteisöohjautuvuus vaatii toteutuakseen sitä, että organisaation johto ja vastuuhenkilöt ovat valmiita keskustelemaan organisaatiokulttuuriin sitoutuneista oletuksista ja uskomuksista, jotka voivat mahdollisesti haitata organisaation kehittymistä. Johdon ja vastuuhenkilöiden tulisi olla halukkaita kehittämään organisaation kulttuuria aktiivisesti ja olemaan joustavia oman ajattelunsa suhteen. Yksi isoin johtoa koskettava ajattelutavan muutos on nähdäkseni se, että johdon on uskallettava päästää irti kontrollista ja altistettava organisaatio muutamien valikoitujen näkemysten sijaan kymmenille, sadoille ja jopa tuhansille näkemyksille.

Senge (2006, 192) korostaa myös jaetun vision merkitystä muutoksessa, sillä se antaa lähtökohdan ja energian organisaation oppimiselle. Jaetun vision kautta organisaation päämäärä muuttuu yhteiseksi ja toimijat haluavat oppia lisää jaetun vision saavuttamiseksi. Sengen (2006, 192) mukaan jaettu visio kertoo siitä mitä haluamme yhdessä luoda. Kun ihmiset jakavat yhteisen vision ja löytävät yhteisen merkityksen, he voivat kytkeytyä toisiinsa yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Jotta yhteinen, jaettu visio, voidaan saavuttaa, tarkoittaa se Sengen

mukaan käytännössä hierarkioiden purkua ja päätöksenteon hajauttamista organisaatiossa, mikä resonoi nähdäkseni hyvin yhteen yhteisöohjautuvuuden kanssa. Todellisuudessa organisaatioiden visiot ja strategiat ovat usein kuitenkin vain muutamien johtoryhmän jäsenten ajattelun tuotoksia ja tällaiset visiot edistävät Sengen (2006, 192) mukaan lähinnä noudattamista, mutta eivät sitoutumista. Organisaation ollessa matkalla kohti yhteisöohjautuvuutta, tulisi näkemykseni mukaan kiinnittää erityistä huomiota niiden päämäärien viestimiseen ja jakamiseen, joita yhteisöohjautuvuudella halutaan saavuttaa. Tällä varmistetaan yhteisymmärrys siitä mihin yhteisöohjautuvuudella tähdätään. Lisäksi yhteisöohjautuvuus tarvitsee toimiakseen organisaation varsinaisten päämäärien yhteistä työstämistä ja jakamista. Tällaisella toiminnalla edistetään sekä osallisuutta että sitoutumista.

Senge (2006, 216–217) korostaa yksilöiden henkilökohtaisen kyvykkyyden ja oppimisen lisäksi myös tiimioppimista, koska sen avulla organisaatio saavuttaa lopulta yksilöoppimista suuremmat hyödyt. Senge (2006, 218–219) määrittelee tiimioppimisen prosessiksi, jossa tiimin jäsenet yhdessä kehittävät ryhmän kykyä luoda niitä tuloksia, joita ryhmän jäsenet haluavat yhdessä saavuttaa. Sengen mukaan tiimioppimisessa on kolme kriittistä ulottuvuutta. Ensimmäiseksi tiimien on opittava pohtimaan monimutkaisia asioita oivaltavasti ja hyödyntämään tiimissä olevaa monien aivojen potentiaalia. Toiseksi tarvitaan innovatiivista ja koordinoitua toimintaa ja kolmanneksi tiimin tulee huomioida tiimin jäsenten rooli muissa tiimeissä, sillä he omalla toiminnallaan edistävät myös muiden tiimien oppimista. Tiimioppiminen kehittyy Sengen mukaan parhaiten vuorovaikutustilanteissa, dialogin ja keskustelun kautta. Tiimin jäsenten täytyy myös olla tietoisia organisaation pelisäännöistä sekä sitoutua noudattamaan niitä.

Tiimioppimisen aktivoinnin lisäksi on hyvä huomioida, että tiimin sisäinen vuorovaikutus ja yhteistyökin on systeemistä. Kun tiimin jäsenet vaikuttavat toisiinsa ja tekevät yhdessä työtä, he muodostavat tiimin sisäisiä prosesseja ja malleja, jotka vaikuttavat tiimin tehokkuuteen (Ristikangas ym. 2021, 39). Ristikankaan ym. (2021, 41) mukaan on tärkeää tiedostaa, että tätä systeemiä ei voida kontrolloida. Sitä pystytään heidän mukaansa kuitenkin hahmottamaan, ymmärtämään ja rakentamaan. Kontrollista on kuitenkin luovuttava ja samalla hyväksyttävä, että kaikki asiat eivät suju välttämättä suunnitellusti. Tiimisysteemiä oppii Ristikankaan ym. (2021, 44) mukaan ymmärtämään, kun tiimin jäsenet alkavat tietoisesti tehdä havaintoja keskinäisistä suhteista, asiakkaiden käyttäytymisestä, organisaation toiminnasta sekä toimintaympäristöstä. Vähitellen kyetään myös tunnistamaan toistuvia kaavoja, tarvittavia

muutoksia ja mahdollisia ongelmakohtia. Ristikankaan ym. (2021, 41–42) mukaan myös tietty muutosvastarinta kuuluu aina systeemeihin. Kaikki elolliset järjestelmät ottavat heidän mukaansa vastaan sen, mikä vaikuttaa sopivalle ja ravitsevalle, mutta torjuvat sen mikä on vierasta tai näyttää tarpeettomalle.

3.3 Muutosta edistäviä ja haittaavia tekijöitä

Laloux (2014, 268) kirjoittaa teoksessaan *Reinventing Organizations*, että yksi tärkeimmistä asioista itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumiseen pyrkimisen tiellä on organisaation johdon tuki. Tukea tarvitaan sekä toimitusjohtajalta että yrityksen hallitukselta. Jos tuki löytyy, muutosmatkalla on edellytykset onnistua. Johdon sitoutumisen lisäksi Laloux nostaa esiin psykologisen omistajuuden merkityksen (2014, 270). Psykologisen omistajuuden tunteen saavuttaminen koko organisaatiossa on pitkälinen prosessi ja sitä ei Lalouxin mukaan saavuteta hetkessä esimerkiksi antamalla ihmisille enemmän vapauksia itsensä johtamiseen liittyen. Jos organisaatiossa on alhainen psykologinen omistajuus, on tähän Lalouxin mukaan vaikutettava esimerkiksi organisaation tarkoituksen ja työn merkityksellisyyden korostamisen kautta sekä vastuuttamalla tiimejä rakentamaan itse omat suunnitelmansa, budjettinsa ja tavoitteensa. Psykologiseen omistajuuteen vaikutetaan jakamalla informaatiota tiimien välillä ja vertailemalla tiimien tuloksia toisiaan vasten. (Laloux 2014, 270).

Myös työntekijöiden koulutus ja ammatillinen tausta voivat vaikuttaa organisaation itse- ja yhteisöohjautuvuuspyrkimyksissä onnistumiseen. Esimerkiksi IT-alalla työskentelevät korkeakoulutetut ammattilaiset ovat kasvaneet sisään yhteisöohjautuvaan toimintakulttuuriin alalla käytössä olevien ketterien menetelmien myötä. (Koistisen & Kostamo 2021, 63–64). Koistisen ja Kostamon (2021, 64) mukaan korkeakoulutus lisää kykyä asettaa asioita laajempiin asiayhteyksiin, jolloin toiminta yhteisten tavoitteiden ja päämäärien edistämiseksi voi olla sujuvampaa.

Lalouxin (2014, 276) mukaan muutosta voi edistää myös se, että organisaatioon implementoidaan jonkin olemassa oleva viitekehys, joka sisältää valmiita ja koeteltuja käytäntöjä itse- ja yhteisöohjautuvuuden saavuttamiseksi. Yksi tällaisista on Holacracy, joka sisältää muun muassa selkeät ja yksityiskohtaiset kokous- ja päätöksentekokäytännöt ja periaatteet organistoitumiselle (Holacracy 2023). Inspiraatiota voi hakea myös bechmarkaamalla yrityksiä, jotka soveltavat itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen periaatteita. (Laloux 2014, 276). Ennen valmiiden viitekehysten soveltamista tai muiden

organisaatioiden mallien kopioimista, olisi nähdäkseni tärkeää tuntea organisaation nykytilanne ja kypsyystaso. Mikäli organisaation kypsyystasoa ei tunneta, voi riskinä olla se, että organisaatiolle esitellään kerralla liikaa uusia ajatuksia sekä käytänteitä, jotka tukahduttavat muutoksen tai toisaalta otetaan käyttöön liian kunnianhimottomia käytänteitä, joiden soveltaminen aiheuttaa lopulta turhautumista. Lisäksi jos muutoksen päämäärästä ja päämäärän saavuttamiseen tarvittavista askeleista ei ole keskusteltu organisaatiossa riittävästi, on riskinä implementoida organisaatioon jotain sellaista, joka voi olla arvoristiriidassa organisaation nykykäytänteiden ja kulttuurin kanssa. Tällöin olisi nähdäkseni ensin keskityttävä siihen, miten kulttuuria ja ajattelua muutetaan asteittain yhteisöohjautuvuutta paremmin tukevaksi.

Yhteisöohjautuvuuden ideaan liittyy Koistisen ja Kostamon (2021, 61) mukaan myös haasteita, jotka on hyvä tiedostaa muutosmatkalle lähdeittäessä. Yhteisöohjautuvuuden voidaan odottaa ratkaisevan kaikki organisaation haasteet, mitä se ei Koistisen ja Kostamon (2021, 61) mukaan tee. Yhteisöohjautuvuuden saatetaan ajatella myös olevan tiukasti tiettyjä ratkaisuja sisältävä malli, mitä se ei ole (Koistinen & Kostamo 2021, 62). Koistisen & Kostamon (2021, 62) mukaan jokainen organisaatio joutuu lopulta itse määrittelemään mitä yhteisöohjautuvuus juuri sen organisaation kontekstissa tarkoittaa.

Koistinen ja Kostamo (2021, 63–72) erittelevät yhteisöohjautuvuuden rakentamisen sudenkuoppia myös yksilö, yhteisö ja laajemman toimintaympäristön tasolla. Yksilötason sudenkuoppina he mainitsevat erityisesti klassisen asetelman, jossa yhteisöohjautuvuutta vastustetaan johdon tasolta, koska työntekijät nähdään joko holhottavina ja jatkuvaa ohjausta tarvitsevinä tai heidät halutaan pitää pois vallasta. Vastustus voi johtua kyvyttömyydestä ajatella muita, uudenlaisia toimintatapoja. Yksilötason haasteet liittyvät heidän mukaansa niin työntekijöiden kuin johtajien kykyihin, taitoihin ja ominaisuuksiin sekä totuttuihin ajattelu- ja toimintatapoihin. Yksilötason haasteisiin yhteisöohjautuvuuden toteuttaminen ei heidän mukaansa kuitenkaan kaadu. (Koistinen & Kostamo 2021, 63–72).

Muutokseen lähdeittäessä on myös hyvä tiedostaa, että tutkimusten mukaan, jopa 70 % organisaatioiden transformatiivisista muutospyrkimyksistä epäonnistuu ja vain 34 % pystyy saavuttamaan positiivisia lopputuloksia organisaatiomuutoksilla (Fragouli & Turlaki 2020, 27). Tutkijoiden mukaan pääsyy muutoksissa epäonnistumiselle on yleensä muutoksen vastustaminen. Muutoksen vastustusta ilmenee heidän mukaansa silloin, kun muutoksessa ei keskitytä sekä sisältöön, ihmisiin että prosessiin. Onnistunut transformatiivinen muutos vaatii, että näihin kaikkiin tekijöihin kiinnitetään huomiota. Fragoulin & Turlakin (2020, 30) mukaan

sisällöllä viitataan tekijöihin, joita organisaation on muutettava. Yhteisöohjautuuteen tähdätessä muutoksen sisältö (mitä ja miksi) koskisi mielestäni näin ollen yhteisöohjautuvuuden tavoitteita sekä yhteisöohjautuvia periaatteita ja käytänteitä, joita organisaatio tulisi soveltamaan. Ihmisillä Fragouli & Turlaki (2020, 30) tarkoittavat muutokseen ja organisaation toimintaan osallistuvien henkilöiden käyttäytymistä, tunteita, taitoja ja ajattelutapoja. Itse pohdin, että yhteisöohjautuvuuden muutosmatkalla ihmiset (kuka) ja heidän ajattelutapansa tulisi olla muutoksen ytimessä, lisäksi ajattelutapojen muutokset koskettavat yhtä lailla sekä johtoa että työntekijöitä. Prosessilla (miten) Fragouli & Turlaki (2020, 30) taas tarkoittavat varsinaisen muutosprosessin suunnittelua, muutoksen toteuttamista sekä muutoksen vaikutuksia. Transformatiivinen muutosprosessi pitää tutkijoiden mukaan sisällään myös kulttuuristen näkökulmien huomioimisen. Fragoulin & Turlakin (2020, 30) mukaan näiden kolmen alueen yhdistäminen muodostaa tavan, jolla transformatiivista muutosta voidaan onnistuneesti johtaa. Epäonnistumisen todennäköisyys on heidän mukaansa suurin silloin, jos sisällön ja ihmisten yhteyttä ei huomioida riittävästi. Muutosprosessikin on tärkeä, mutta se itsessään ei heidän mukaansa riitä onnistuneen muutoksen aikaansaamiseen.

Arvioin, että tähdätessä yhteisöohjautuuteen, olisi tärkeää pysähtyä miettimään mitä yhteisöohjautuuteen liittyvät teorit, periaatteet ja käytännöt oikeasti tarkoittaisivat organisaatiolle ja ovatko nämä asiat sopuosinnussa vai ristiriidassa organisaation kulttuurin kanssa. Tätä kautta olisi mahdollista ymmärtää minkä kaiken on lopulta muututtava, kun organisaatio lähtee matkalle kohti yhteisöohjautuvuutta. Jos ihmisille annetaan lisää vastuuta, on annettava myös valtaa – ja toisinpäin. Hierarkioiden purkaminen ja esimerkiksi esihenkilöistä eroon pääsy eivät myöskään saisi olla ainoa syy muutokselle. Kokemukseni mukaan paras muutos tehdään sillä, että tarve muutokselle kumpuaa organisaation päämäärien paremmasta saavuttamisesta ja arvojen todeksi elämisestä.

3.4 Kasvun haasteiden huomioiminen

Koska tutkimuksellinen kehitystyöni liittyy kasvuyrityksen yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamiseen, koin tärkeäksi tarkastella yhteisöohjautuvaa muutosmatkaa myös yrityksen kasvun näkökulmasta. Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä (pk-yritykset) on tunnistettu yhä merkittävämpi rooli yhteiskunnassa kasvun, työllisyyden ja innovaatioiden lähteinä (Forsman-Hugg & Simons 2022, 12). Forsman-Huggin & Simonsin mukaan yritysten kasvua voivat jarruttaa monenlaiset esteet, kuten osaavan työvoiman saatavuus tai rahoitukseen liittyvät

haasteet. Kasvua rajoittavien esteiden tunnistaminen ja yritysten tukeminen kasvu-uralle voisi heidän mukaansa tuottaa lisää kasvuyrityksiä Suomeen. Kasvuyrityksille on useita eri määritelmiä, jotka pohjautuvat henkilöstön, liikevaihdon tai niiden molempien kasvuun. Forsman-Hugg & Simons määrittelevät kasvuyrityksen PTT:n keskiuuria kasvuyrityksiä käsittelevässä raportissa (2022, 16) yritykseksi, jonka lähtötyöllisyys on vähintään 10 henkilöä, ja työllisyyden keskimääräinen kasvu on vähintään 20 prosenttia vuodessa vähintään kolmena peräkkäisenä vuotena. Myös Tilastokeskus määrittelee kasvuyrityksen vastaavaan tapaan: Kasvuyritys on yritys, joka työllistää kasvukauden alussa vähintään 10 henkilöä ja seuraavan kolmen vuoden aikana henkilöstön keskimääräinen kasvu ylittää 20 prosenttia vuositasolla (Tilastokeskus 2023). Suomessa kasvuyrityksiä on PTT:n raportin (2022, 18) mukaan ollut noin 200–500 vuosina 2001–2017 ja kasvuyritysten lukumäärän kehitys noudattelee Suomessa talouden suhdanteita. Kasvuyritysten määrä on noussut 2000-luvulla, mutta PTT:n raportin mukaan kasvuyritysten osuus Suomen yrityskannasta on pysynyt samana, eli 0,2 prosentissa. Yritysten nopea kasvaminen on PTT:n mukaan edelleen suhteellisen harvinaista.

Simons, Naumanen, Noro, Heimonen, Busk ja Forsman-Hugg (2022, 81) selvittivät kyselyn avulla noin sadalta keskiuurelta kasvuyritykseltä, mikä edistää ja mikä estää liiketoiminnan kehitystä ja kasvua. Tutkimuksen mukaan kasvun haasteet, ajurit ja keinot keskittyvät seuraaviin teemoihin. Ensimmäiseksi omistajien on haluttava kasvaa. Merkittävä osa kasvuyrityksistä pyrkii kuitenkin ensisijaisesti varmistamaan liiketoimintansa kannattavuutta ja jatkuvuutta. Toiseksi pula osaavasta työvoimasta on kasvun suurin este. Tutkimuksen mukaan kasvuyrityksissä halutaan tämän vuoksi antaa henkilöstölle hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja osaamisen kehittämiseen. Kolmanneksi uudet markkinat ja asiakkaat ovat kasvun suurin haaste. Neljänneksi tutkimus paljasti, että ekosysteemit ja alustatalous ovat harvan yrityksen strategian keskiössä.

Kasvun haasteet voivat kummuta myös yrityksen sisältä. Komulaisen (2016, 21) mukaan yrityksen kasvu tyrehtyy tyypillisesti tilanteissa, joissa toimintamallia ja organisointia olisi muutettava. Toimintamallin muuttaminen tulisi Komulaisen mukaan tapahtua asioita ennakkoiden. Mikäli toiminta jatkuu muutostarvetta tunnistamatta, seurauksena voi Komulaisen mukaan olla kasvun tai kannattavuuden hiipuminen. Komulainen (2016, 24) kuvaa, että yritysten kasvukivut johtuvat yleensä epäselvyyksistä toiminnan rajapinnoissa. Kasvukivut voivat ilmentyä esimerkiksi siten, että yrityksen suunta ei ole organisaatiolle selvä, johdon ajankäyttö painottuu operatiivisten ongelmien ratkaisuun, useat ihmiset ovat jatkuvasti

ylikuormittuneita, tiedetään huonosti mitä muualla organisaatiossa tehdään tai sovitut asiat ja tehdyt suunnitelmat eivät toteudu. Komulaisen mukaan näiden ilmentymien takana on yleensä joukko johtamisen ongelmia, jotka ratkeavat vain johtamismallia muuttamalla. Tällöin organisaation resurssit, toiminta- ja johtamisjärjestelmät ja kulttuuri eivät Komulaisen mukaan enää vastaa yrityksen kokoa, kasvuvauhtia ja toiminnan monimutkaisuutta, jolloin syntyy kyvykkyyssvaje. Kyvykkyyssvajeeseen voidaan Komulaisen mukaan vaikuttaa luomalla uutta kyvykkyyttä johtamisen muutoksella. Komulainen (2016, 25) esittää kyvykkyyssvajeen poistamiseen ratkaisuna panostusta johtamiseen, resurssointiin, toiminta- ja johtamisjärjestelmiin sekä yrityskulttuuriin.

Tämän tiedon valossa lähdin pohtimaan, voisiko yhteisöohjautuvuus osaltaan olla ratkaisemassa osaavan työvoiman saatavuuteen liittyviä haasteita sekä organisaation kyvykkyyssvajeen syntymiseen liittyviä riskejä. Arvioin, että kasvukipujen ja kasvun vaiheiden tarkastelun kautta voi olla mahdollista ymmärtää kunkin kasvuvaiheen vaateet johtamiselle sekä toiminnan kehittämiseksi ja sitä kautta olisi mahdollista ymmärtää miten yhteisöohjautuvuus voisi osaltaan lievittää kasvukipuja. Kasvun vaiheiden tarkastelun kautta voi olla mahdollista tunnistaa mihin osa-alueisiin toimintamallin rakentamisessa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota kasvun tukemisen näkökulmasta ja mitkä kasvukivut on mahdollista ennakoida, väistää tai poistaa yhteisöohjautuvuuden sekä jaetun johtamisen kehittämisen avulla. Kasvukivut tulisi arvioni mukaan tunnistaa myös siksi, että niillä on tyypillisesti heikentävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ja sitoutumiseen kuin toimivan työnteon edellytyksiin. Komulaisen (2016, 53) mukaan kasvukivut ovat lopulta seuraus tilannetta tiedostamattomasta johtamisesta ja sen seurauksena yrityksen puutteellisista toiminnallisista valmiuksista.

Yrityksen kasvun vaiheet voidaan Komulaisen (2016, 49) mukaan jakaa viiteen eri vaiheeseen: yrittäjävaihe, laajentumisvaihe, ammattimaistumisen vaihe, jatkuvan kasvun vaihe ja konsolidoitumisvaihe. Vaiheiden jako riippuu yrityksen liiketoimintamallista, arvoketjun pituudesta, organisointitavasta ja organisaation luontaisesta kyvykkyydestä, joten näin ollen jako on suuntaa antava (Komulainen 2016, 49). Seuraavaan taulukkoon olen tiivistänyt organisaation kasvun vaiheet, vaiheiden kuvaukset, johtamisen painotukset sekä kasvun haasteet eri vaiheissa.

Taulukko 2: Yrityksen kasvun vaiheet ja kasvun haasteet tiivistettynä (Komulainen 2016, 48–105)

Vaihe	Yrittäjävaihe	Laajentumisvaihe	Ammattimaistumisen vaihe	Jatkuvan kasvun vaihe	Konsolidointivaihe
Kuvaus	Yritys saatetaan liikkeelle ja kasvuun, ensisijaisesti yrittäjän tai yrittäjien voimin.	Yritys on jo saavuttanut asemaa markkinoilla.	Yritys on jo markkinoilla tunnettu ja tavoittelee laajenevaa asiakaskuntaa sekä kehittää uusia tuotteita ja palveluja.	Kasvu jatkuu uusien palveluiden, maantieteellisen laajenemisen ja muun liiketoiminnan erilaistamisen tuella.	Yhtenäistämisvaihe, jossa esimerkiksi tuotteiltaan tai maantieteeltään laaja kokonaisuus tarvitsee selkeämpää yhteistä toiminta- ja kulttuuripohjaa.
Koko/hlö	1–15	15–40	40–120	100–250	Yli 250
Toiminta	Toiminnan käynnistys ja vakiinnuttaminen. Vakiintumisen kautta painopiste siirtyy liikevaihdon ja kulujen tasapainoon ja sen ylläpitoon.	Yrittäjän aika ja panos ei enää riitä kaikkeen. Toiminta jatkuu laajentumisvaiheessa iheessä kuitenkin hyvin samankaltaisena kuin yrittäjävaiheessa.	Yritys kasvaa ja rakentaa ennakoiden uusia valmiuksia. Liiketoiminnan kasvu vaatii panostusta myyntiin, uusia toimintoja ja operatiivisia järjestelmiä.	Kasvun mahdollistaminen edellyttää yhteisiä toimintamalleja, mittavia toimintoja ja selkeää johtamisjärjestelmää.	Aika kyseenalaistaa ovatko yrityksen toiminnot ja liiketoiminnat oikeassa suhteessa kokonaisuuteen ja kuuluvatko kaikki yrityksen ydintoimintaan.
Johtaminen	Tapahtuu yrittäjän tai yrittäjätiimin ohjauksessa. Suurin osa päätöksistä kulkee yrittäjien	Ohjausvastuuta jaetaan avainhenkilöiden kesken. Tiimityö alkaa korostua.	Tarvitaan lisää panostusta johtamisen kehittämiseen ja resurssointiin.	Tarvitaan panostusta johtamisen transformaation jatkumiseen ja yrityksen kykyyn toimia ammattimaisesti tehokkaana	Ammattimaisen johtamisen vahvistaminen ja toimintaa tukevan yrityskulttuurin luominen.

	käsien kautta.			kokonaisuutena.	
Kasvun haasteet	Toiminta on lyhytjännittä ja epävakaa. Kokonaiskuva toiminnasta on vain yrittäjällä. Riskinä yrittäjän ylikuormittuminen. Vastuuta ei jaeta yrityksen avainhenkilölle ja johtamisen kapasiteettia lisätä.	Johtamiseen ei ole aikaa ja johdon aika menee operatiivisissa tehtävissä. Pitempää suunnittelujaksoa ei ole ja yritystä eteenpäin vievät tavoitteet puuttuvat. Huraat rakenteet ja vähäinen tiimityö rasittavat työyhteisöä.	Johdon tehtäväkenttä ja rooli jää epäselväksi. Strukturi ja rakenteet jäävät luomatta. Investoinnit uuteen osaamiseen, toimintatapamuutoksiin ja niitä tukevaan tekniikkaan viivästyvät. Yksilöiden osaamista ei ole kehitetty systemaattisesti. Yrittäjän osallistuva rooli ei väisty ja johtamisen johtaminen puuttuu.	Yrityksellä ei ole toimintamalleja, joilla kasvavan yrityksen toimintaa mitataan. Johdon tavoitteet eivät konkretisoidu tekijöille. Organisaation kehitys on jäänyt tekemättä. Monimutkaiset rakenteet ja siiloutuminen rasittavat organisaatiota. Strategiatyö ei ole osa normaalia johtamista. Oppimisen mahdollistavat käytännöt puuttuvat.	Yrityksessä on useita toimintoja, joilla omia alakulttuureja ja uskomuksia. Yhtenäisen asiakaskeskeisen kulttuurin luomiseen ei panosteta. Oma toiminta ei osata kyseenalaistaa. Koko organisaation johdon kyvykkyyttä ei kasvateta. Organisaatiota ei osallisteta kasvun ja muutoksen visiointiin.

Pohdin, että kasvun vaiheiden kanssa käsi kädessä kulkee myös yrityksen kulttuurin kehitys. Yrityksen kulttuurinmuutoksen luonne riippuu siitä, missä kehitysvaiheessa organisaatio on. Scheinin (1999, 107) mukaan yrityksen perustamisen ja varhaiskehityksen vaiheessa yrittäjän tai perustajien henkilökohtaiset uskomukset, oletukset ja arvot istutetaan hänen tai heidän palkkaamiin ihmisiin, ja jos yritys menestyy, ne muuttuvat yhteisiksi ja lopulta nämä oletukset ja arvot tulevat itsestään selviksi. Yrityksen varhaiskehityksen vaiheessa kulttuuri on Scheinin mukaan organisaation tärkein voimavara ja sitä testataan jatkuvasti käytännön toiminnassa. Jos organisaatio menestyy, kulttuuri kasvaa vahvemmaksi. Scheinin (1999, 113) mukaan organisaation perustamis- ja varhaisvaiheen riskinä on se, että organisaation sisä- tai

ulkopuolelta tulleet ehdotukset kulttuurin muuttamisesta jätetään kokonaan huomioimatta tai niitä vastustetaan. Tämä voi lopulta heikentää organisaation menestymistä ja kasvua. Scheinin (1999, 125) mukaan organisaation koon kasvaessa ihmiset eivät enää olemaan toistensa kanssa toiminnallisesti niin tuttuja, että he tunsivat toistensa työskentelytyylit ja sekä tietäisivät erilaiset suulliset sopimukset. Yrityskoon kasvaessa ja tuttuuden vähetessä turvaudutaan Scheinin mukaan usein henkilökohtaisen kontaktin korvaaviin menettelytapoihin, jotka lopulta synnyttävät organisaatioon byrokratiaa ja heikentävät kulttuuria. Yrityksen kasvaessa olisi Scheinin (1999, 126–127) mukaan tärkeää seurata tuttuuden menettämisen merkkejä ja vahvistaa sellaisia asioita, jotka rakentavat uudelleen toiminnallista tuttuutta sekä mahdollistavat työntekijöille mahdollisuuden tutustua toisiinsa henkilökohtaisesti. Yrityksen koon kasvaessa olisi Scheinin (1999, 129) mukaan tärkeää huomioida myös johtajuuden jakaminen ja seuraajaongelmien minimointi.

Nähdäkseni, jos yhteisöohjautuvuutta lähdetään rakentamaan organisaatiossa etupainotteisesti, jo laajentumisvaiheen aikana, voidaan välttyä ainakin osalta kasvukipuja sekä Scheinin mainitsemilta kulttuurin rakentamiseen liittyviltä riskeiltä. Yhteisöohjautuvien periaatteiden ja käytänteiden noudattamisella valtaa ja vastuuta olisi mahdollista siirtää yrittäjältä tai perustajilta henkilöstölle, jolloin johtaminen muuttuu jaetuksi ja riski siitä, että johdon aika menee pelkästään operatiivisiin tehtäviin, muuttuu pienemmäksi. Koska yhteisöohjautuvat periaatteet ja käytänteet painottavat myös selkeän päämäärän ja jaettujen tavoitteiden merkitystä, voisivat nämä käytänteet osaltaan minimoida riskiä siitä, että yrityksessä ei suunnitella toimintaa pidemmällä tähtäimellä, joka lopulta voi hidastaa kasvua. Yhteisöohjautuvuudella voitaisiin mielestäni tukea myös laajentumisvaiheessa tarvittavia rakenteiden synnyttämistä sekä tiimityön vahvistamista autonomisten tiimien myötä. Ammattimaistumisvaiheessa yhteisöohjautuvuus voisi myös tukea systemaattista osaamisen kehittämistä ja organisaation osaamisen kasvattamista. Jaetulla johtamisella voisi lisäksi olla mahdollista vahvistaa johtamisen johtamista. Kulttuurin muutokseen liittyviä riskejä voisi myös olla mahdollista taklata yhteisöohjautuvuudella, koska avoimen dialogin ja psykologisen turvallisuuden vaalimisella voi olla mahdollista minimoida kulttuurin sementoitumista paikalleen. Avoin dialogi, osallistaminen ja autonomiset tiimit voivat lisäksi taklata riskiä siitä, että organisaation byrokratia kasvaa yrityskoon kasvaessa ja henkilökohtaiset kontaktit vähenevät. Jaettu johtajuus voisi myös mahdollisesti toimia ainakin osittaisena ratkaisuna Scheinin mainitsemiin seuraajaongelmiin.

4 TOTEUTUS JA MENETELMÄT

4.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Toteutin tämän opinnäytetyöni tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jossa sovelsin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa. Tutkimuksellinen kehittämistyö ei kuitenkaan ole tieteellinen tutkielma mutta se ei myöskään ole kritiikitön arkisen kehittämistyön kuvaus eikä projektiraportti. Tutkimuksellisen kehittämisen tavoite on ratkaista todellisia, työelämästä kumpuavia ongelmia ja tuottaa ammattialalle uutta tietoa. Tavoitteena on myös tuottaa uutta tietoa työelämän käytännöistä ja ratkaista todellisia ongelmia. Tutkimuksellisessa kehittämistyössä käytetyt menetelmät voivat olla yhdistelmä monista menetelmistä ja kehittämistyö edellyttää kiinteää vuorovaikutusta tutkittavan kohteen kanssa. Tutkimuksellinen kehittämistyö päättyy silloin, kun työn tulokset on jalkautettu käytäntöön ja nämä tulokset tuottavat uutta tietoa ammattialalle (Humak 2023).

Toimintatutkimuksen tavoitteena on kehittää tutkimuksessa mukana olevia organisaatioita vaikuttamalla niiden toimintatapoihin. Toimintatutkimukseksi määritellään toiminta, jossa yksilöt pohtivat, refleктоivat ja kehittävät omaa työtään sekä analysoivat, mistä syystä toimitaan kuten toimitaan. Toimintatutkimuksessa keskeistä on myös vaihtoehtoisten toimintatapojen ideointi ja soveltaminen työssä, toiminnassa ja työyhteisöissä esiintyvien ongelmien ja epäkohtien ratkaisemiseksi. Toimintatutkimus on luonteeltaan yhteisöllistä ja reflektiivistä, minkä avulla organisaatioiden jäsenet pyrkivät kehittämään toimintakäytäntöjä paremmin toimiviksi ja oikeudenmukaisiksi (Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019, 172). Toimintatutkimuksessa ihminen ymmärretään itseohjautuvaksi, aloitteelliseksi ja omasta oppimisestaan vastuuta kantavaksi. Toimintatutkimuksessa uskotaan, että ihminen haluaa itse vaikuttaa yhteisönsä toimintaan. Toimintatutkimus voi lisätä ihmisen tietoisuutta omasta toiminnastaan ja aktivoida heitä muutos- ja kehittämistyöhön (Suojanen 2004).

Toimintatutkimuksessa myös tutkijan osallistuminen organisaatiossa tapahtuvaan kehittämistoimintaan on keskeistä. Toimin itse tässä opinnäytetyöprosessissa sekä tutkijan että muutoksen fasilitoijan roolissa. Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmälähtöistä työskentelyä ja fasilitoinnin tarkoituksena on tehdä ryhmän työskentelystä helpompaa edistämällä ryhmän luovuutta ja saamalla kaikkien asiantuntemus yhteiseen käyttöön. Tavoitteena on myös ajan tehokas käyttö ja tuloksellisuuden varmistaminen (Summa & Tuominen 2009, 8).

Toimintatutkimukselle on tyypillistä, että varsinainen tutkimusprosessi kehittyy tutkimuksen aikana. Toimintatutkimuksen tyypillinen prosessimaisen kehittämistoiminnan sykli alkaa tyypillisesti alkuneuvotteluista ja päättyy systemaattiseen arviointiin ja toiminnan sekä tulosten raportointiin ja edelleen tulosten hyödyntämiseen ja soveltamiseen (Syvänen, Loppela & Tikkamäki 2019, 176–177). Näitä edellä mainittuja toimintatutkimuksen tavoitteita, periaatteita, ihmiskäsitystä sekä prosessia pyrin noudattamaan mahdollisimman hyvin tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössäni, vaikka työ itsessään ei olekaan suoranainen toimintatutkimus.

Tutkimuksellisen kehittämistyöni tutkimuskysymyksiksi määrittelin yhdessä kohdeorganisaation perustajien kanssa seuraavat kysymykset:

- Onko yhteisöohjautuvuudella merkitystä sekä henkilöstön työtyytyväisyydelle että yrityksen kasvulle?
- Millaisin keinoin yhteisöohjautuvuutta voidaan rakentaa tilanteessa, jossa henkilöstön ajankäyttö organisaation kehittämiseen on rajallista?

Näihin kysymyksiin lähdin aktiivisesti hakemaan vastauksia ja näihin tutkimuskysymyksiin saatuja vastauksia arvioin tarkemmin opinnäytetyön luvussa 7.

4.2 Nykytilan analyysin toteuttaminen

Käynnistin opinnäytetyöprosessini marraskuussa 2022 alkukeskusteluilla kohdeorganisaation perustajien kanssa. Keskusteluilla varmistin perustajien sitoutumisen uusien yhteisöohjautuvien toimintamallien kehittämiseen. Perustajien kanssa käytyjen alkukeskustelujen jälkeen käynnistin organisaation nykyisen toimintamallin analyysin ja lähdin muodostamaan käsitystä organisaation yhteisöohjautuvuuden tasosta vasten yhteisöohjautuvuuden teoriaa. Nykytila-analyysissä perehdyin organisaation eri vastuualueiden työkäytänteisiin, haastattelin kohdeorganisaation toimitusjohtajaa sekä kolmea organisaation sisäiseen kehittämiseen osallistunutta asiantuntijaa sekä analysoin henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset. Toimitusjohtajan sekä asiantuntijoiden haastattelut toteutin puolistrukturoituina temahaastatteluin marras- joulukuussa 2022. Esitin kaikille haastateltaville samat tai likipäiten samat kysymykset samassa järjestyksessä.

Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteisiin, joissa on päätetty haluttavan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville näin ollen haluta tai ole tarpeellista antaa kovin suuria vapauksia

haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, luku 6.3). Teemahaastatteluun lähtiessä haastattelijalla on jo tiedossa osateemoja, osatekijöitä ja joitakin kiinnekohtia sekä rajauksia, joiden kautta haastattelua voidaan lähteä jäsentämään ja rakentamaan. Ajatuksena on, että haastattelujen kautta kerätty tieto jäsentyy teemakokonaisuuksien kautta. Esimerkiksi jos taustalla on jokin vallitseva teoria tai jonkinlainen tietoperustasta syntynyt ajatus, voidaan tätä oletusta lähteä tarkentamaan ja tarkistamaan toteutuuko se (Hautio 2020).

Haastatteluiden avulla halusin selvittää Taskmill Oy:n sisäisen toimintamallin toimivuutta lähtötilanteessa ja kerätä haastateltavilta näkemyksiä yhteisöohjautuvan toimintamallin tavoitetilaa ajatellen. Haastattelussa keskityin kartoittamaan nykyisen toimintamallin toimivuutta ja esitin haastateltaville neljä avointa kysymystä:

1. Mihin kaikkeen sisäiseen tekemiseen olet osallistunut ja millä tavoin?
2. Kuvailisitko miten eri osa-alueet mielestäsi toimivat tällä hetkellä?
3. Miten sinut on otettu mukaan yhteiseen tekemiseen ja kehittämiseen?
4. Miten kehittäisit nykyistä toimintaa ja toimintamallia?

Haastattelut olivat 30–60 minuutin mittaisia ja dokumentoin haastattelut muistiinpanoiksi omin sanoin. Osa haastateltavista lisäksi täydensi ajatuksiaan kirjallisesti vielä keskustelun jälkeen. Pohjasin haastattelulöydösten analyysin teoriaan yhteisöohjautuvuuden periaatteista ja käytänteistä, joihin olin perehtynyt ennen tutkimuksellisen kehittämistyön aloittamista. En kysynyt haastateltavilta suoranaisesti yhteisöohjautuvuuteen liittyviä kysymyksiä, koska en halunnut vaikuttaa haastateltavien ajatteluun. Halusin heidän kertovan vapaasti omia näkemyksiään organisaation nykyisestä toimintamallista ja sen kehityskohteista ilman että havaintojen täytyy liittyä yhteisöohjautuvuuteen.

Aineiston keräämisen jälkeen toteutin teoriasidonnaisen analyysin ja kategorisoin haastatteluaineiston nojautuen Mäkkelin, Vuoren ja Malkavaaran (2021, 79) määrittelemiin yhteisöohjautuvan organisaation peruseriaatteisiin. Peruseriaatteiden alle rakensin aineiston luokittelua helpottavia alakategorioita sen mukaan, minkälaiset yhteisöohjautuviin peruseriaatteisiin liittyvät asiat aineistossa korostuivat. Haastattelujen avulla arvioin kuinka yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteet toteutuvat nykyisessä toimintamallissa ja minkälaisia kehityskohteita haastatteluaineiston pohjalta voidaan muodostaa tulevaa yhteisöohjautuvaa toimintamallia ajatellen.

Seuraavassa taulukossa kuvaan, miten luokittelin haastatteluaineiston pääkategorioihin yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteiden mukaisesti ja minkälaisia alakategorioita muodostin pääkategorioihin liittyen havaintojen pohjalta.

Taulukko 3: Haastatteluaineiston pääkategoriat (Mäkkeli ym. 2021, 79) ja pääkategoriaan liittyvien havaintojen luokittelu alakategorioihin	
Yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteiden mukaiset pääkategoriat	Pääkategoriaan liittyvien havaintojen luokittelu alakategorioihin
Hajautettu päätöksenteko	<ul style="list-style-type: none"> • Päätöksentekomekanismit • Päätöksentekovaltuudet
Informaation läpinäkyvyys	<ul style="list-style-type: none"> • Jaettu päämäärä ja jaetut tavoitteet • Tiedonjaon käytännöt
Työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys	<ul style="list-style-type: none"> • Motivoituminen ja innostus • Yhteisölliset työtavat • Ajankäyttöhaasteet
Oppiminen ja viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Oppimista tukevat käytänteet • Oppien jakamista tukevat käytänteet • Viestintäsuhteet • Vuorovaikutustaidot

Nykytilan analyysin yhteydessä analysoin myös kohdeorganisaation henkilöstötyytyväisyyskyselyn tulokset siltä osin, kun ne liittyivät organisaation nykyiseen toimintamalliin tai yhteisöohjautuvuuden taustalla vaikuttavaan teoriaan tai periaatteisiin. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn (jäljempänä fiilismittari) tulokset toimivat tutkimuksellisen kehittämistyöni vaikutusten arvioinnissa lähtötilannemittareina. Perehdyin myös itsenäisesti organisaation eri osa-alueiden työskentelytapoihin ja kävin läpi muun muassa eri vastuualueiden kokouskäytännöt sekä yleiset toimintatavat. Muodostin nykytila-analyysin pohjalta johtopäätökset kohdeorganisaation yhteisöohjautuvuuden tilasta ja hahmottelin kohdeorganisaation perustajille ehdotuksen siitä, mitä yhteisöohjautuvuuden elementtejä opinnäytetyöprosessin aikana voisi olla mahdollista vahvistaa. Tässä kohtaa luonnostelin myös systeemikuvauksen, jonka kautta muutoksen vaikutuksista olisi mahdollista keskustella. Kuvaus on esitelty tarkemmin luvussa 5.

Nykytila-analyysin jälkeen muodostin yhdessä kohdeorganisaation perustajien ja vastuuhenkilöiden kanssa käsityksen yhteisöohjautuvan toimintamallin tavoitteista. Tavoitetilan muodostamisessa hyödynsin menetelmänä sekä työkokouksia perustajien kanssa että vastuuhenkilöiden työpajaa.

4.3 Kehittämistoimenpiteet ja vaikutusten arviointi

Yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentaminen tapahtui tiiviissä yhteistyössä kohdeorganisaation henkilöstön kanssa. Toimintamallin rakentamiseen osallistuivat sekä perustajat, vastuuhenkilöt että muu henkilöstö. Toimintamallin kehittämisessä käytin menetelminä sekä osallistavia työpajoja että osallistavia työkokouksia. Fasilitoin organisaation vastuuhenkilöille viisi (5) työpajaa ja koko henkilöstölle neljä (4) työpajaa.

Työpajoissa kehitettiin sekä organisaation yhteisöohjautuvaa toimintamallia että henkilöstötyytyväisyyttä. Lisäksi työpajoissa testattiin käytännössä yhteisöohjautuvia käytänteitä. Kaikki työpajoissa kerätyt aineistot dokumentoin sähköisesti ja työpajojen jälkeen analysoin työpajojen aineistot ja löydökset yhdessä kohdeorganisaation perustajien ja/tai vastuuhenkilöiden kanssa. Työpajoissa kerättyjä ideoita, ajatuksia ja aineistoja käytettiin syötteinä niin organisaation yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamisessa, henkilöstötyytyväisyyden ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa kuin organisaation palvelukehityksessä. Palvelukehitykseen liittyvät syötteet olen tarkoituksella jättänyt tästä opinnäytetyöraportista pois, koska ne sisältävät liikesalaisuuksia. Eryteisesti henkilöstölle järjestetyissä työpajoissa toimin pelkästään työpajojen fasilitoijana. Näin pystyin toimimaan puolueettomana osapuolena ja minimoimaan oman vaikutukseni ryhmätöiden lopputuloksiin. Kunkin työpajan aluksi myös kerroin, että työskentelyn tuloksia hyödynnetään opinnäytetyössäni, kuitenkin niin että kaikki tieto anonymisoidaan. Vastuuhenkilöiden työpajoissa jouduin kuitenkin ajoittain ottamaan kantaa oman vastuualueeni kehittämiseen. Pysin vastuuhenkilöiden työpajoissa kuitenkin huomioimaan sen, etten vaikuttaisi liian voimakkaasti muiden vastuuhenkilöiden mielipiteisiin tai näkemyksiin toimintamallin rakentamisen suhteen.

Kehittämisen prosessin aikana organisaatiossa pidettiin myös useita työkokouksia, joissa sovelsin osallistavia käytänteitä. Työkokoukset tukivat yhteisöohjautuvan toimintamallin iteratiivista kehittämistä ja muun muassa muutokselle asetettujen tavoitteiden toteutumisen seurantaa.

Kehittämistoimenpiteiden vaikutusta organisaatioon todensin koko opinnäytetyöprosessin ajan analysoimalla työpajojen ja työkokousten aineistoja sekä kysymällä suullista palautetta. Kehittämistyöllä saavutettuja hyötyjä todensin vertailemalla joulukuun 2022 fiilismittarikyselyn tuloksia kesäkuussa 2023 suoritetun kyselyn tuloksiin. Lisäksi pidin syyskuussa 2023 kohdeorganisaation vastuuhenkilöille suunnatun retrospektiivin, jossa vastuuhenkilöt arvioivat luotua toimintamallia tavoiteohjautuvuuden ja vastuuhenkilöiden välisen yhteistyön paranemisen näkökulmasta. Syyskuussa 2023 kävin myös kehittämistyön lopputuloksena rakennetun yhteisöohjautuvan toimintamallin toimivuutta sekä jatkokehityssuosituksia koskevan arviointikeskustelun kohdeorganisaation perustajien kanssa. Tässä arviointikeskustelussa arvioitiin erityisesti sitä, kuinka toimintamalli tukee yrityksen kasvua. Kehittämistyön eteneminen, tuotokset, tuotokset ja kehittämistyön arviointi on esitelty tarkemmin luvussa 5.

4.4 Eettisten näkökulmien arviointi

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohjeen (2012, 6) mukaisesti tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Hyvä tieteellinen käytäntö pitää sisällään muun muassa sen, että tutkimuksessa noudatetaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta niin itse tutkimustyössä kuin tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä itse tutkimuksen että sen tulosten arvioinnissa. Lisäksi tutkimuksen tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien on oltava eettisesti kestäviä sekä tutkimustulosten julkaisussa on sovellettava avoimuutta ja vastuullista tiedeviestintää. Tutkijoiden on myös kunnioitettava muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viitattava asianmukaisesti heidän julkaisuihinsa. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös tietoaineistojen tallennus vaatimusten edellyttämällä tavalla sekä tarvittavien tutkimuslupien asianmukainen hankinta. Olen pyrkinyt huomioimaan nämä eettiset näkökulmat tässä opinnäytetyössäni.

Arvioin myös opinnäytetyöni eettisiä kysymyksiä Ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön eettisiä ohjeita (2020, 14–25) vasten. Eettiset ohjeet käsittelevät muun muassa esteellisyyttä, aihetta, resursseja, vilpittömyyttä jne. Esteellisyyteen liittyen käsittelin mahdolliset esteellisyyteen liittyvät kysymykset sekä opinnäytetyöohjaajani, että tilaajana toimivan työnantajani kanssa. Tutkimuksellista kehittämistyötä tehdessäni huomioin tarkasti sen, että pysyisin koko ajan puolueettomana, vaikka työn tilaajana toimi oma työnantajani ja tutkimuksellinen kehittämistyö liittyi osittain päivittäiseen työhöni henkilöstön kehittämisestä

vastaavana vastuuhenkilönä. Niissä tilanteissa, joissa olisin voinut liikaa vaikuttaa kohdeorganisaation päätöksentekoon, toimin pelkästään keskustelujen ja työpajojen fasilitoijana, en varsinaisena osallistujana. Näin pystyin varmistamaan puolueettomuuteni ja sen, etten vaikuta muiden mielipiteisiin ja ajatteluun. Opinnäytetyön aiheeksi valitsin aiheen, joka on omalla ammattialallani ajankohtainen sekä omasta mielestäni mielenkiintoinen sekä inspiroiva. Keskustelin lisäksi aiheen rajaamisesta opinnäytetyön ohjaajani sekä tilaajan kanssa, jottei opinnäytetyöstä muodostuisi liian laaja. Opinnäytetyöprosessin aikana tehdyt rajaukset liittyivät osittain myös kohdeorganisaation resurssien riittävyyteen. Päätin lopulta jättää työstä pois sellaisia osa-alueita, jotka olisivat voineet laajentaa aihetta liiaksi ja samalla johtaa siihen, että opinnäytetyö olisi täytynyt pitää salassa. Pyrin opinnäytetyöprosessin aikana myös huomioimaan kohdeorganisaation rajallisen ajankäytön parhaalla mahdollisella tavalla ja sovittamaan interventioden laajuuden organisaation kypsyystasoon sekä käytävissä olevaan aikaan.

En käsittele tässä opinnäytetyössäni henkilötietoja ja lisäksi olen anonymisoinut kaikki tiedot. Ennen opinnäytetyöprosessin käynnistymistä informoin kollektiivisesti kaikkia työyhteisössäni, että teen opinnäytetyötä työyhteisön kehittämiseen liittyen. Lisäksi kaikissa pidetyissä työpajoissa kerroin, että kerättyä aineistoa käytetään opinnäytetyössäni. Työn tilaajan kanssa tein yhteistyösopimuksen opinnäytetyöstä ja koska tutkimuksen tilaajana toimii työnantajani, katsoimme yhteisesti, ettei erillistä tutkimuslupaa tarvita ja opinnäytetyön yhteistyösopimus toimii lupana tutkimukselle. Opinnäytetyöni tekijänoikeuksista on myös sovittu tilaajan kanssa yhteistyösopimuksessa eikä opinnäytetyöhöni liity muita sidonnaisuuksia.

Aineistojen säilytyksessä noudatan Humanistisen Ammattikorkeakoulun voimassa olevia tietoturva- ja tietosuojaohjeita, aineistonhallintaohjeita sekä kutakin palvelua koskevia käytösääntöjä. Vilpin ja piittaamattomuuden osalta olen perehtynyt HTK-ohjeeseen ja olen kiinnittänyt huomiota lähteiden läpinäkyvyyteen sekä lähdeviitteiden tekemiseen. Opinnäytetyön tulosten julkistamisen osalta huolehdin siitä, että arvioitavaan ja julkaistavaan opinnäytetyöhön ei sisälly lain mukaan salassapidettäviä tietoja, kuten henkilötietoja tai yhteistyösopimuksessa määritettyjä liike- ja ammattisalaisuuksia.

5 NYKYTILAN ANALYYSI

Tässä luvussa kuvaan kohdeorganisaation nykytilaa ennen suoritettuja kehittämistoimenpiteitä. Nykytilan analyysi käsittelee sekä kohdeorganisaation toimintamallia että organisaatiossa työskentelevien henkilöiden havaintoja nykytilasta. Nykytila-analyysin suoritin perehtymällä organisaation eri vastualueiden toimintatapoihin, haastatteleamalla organisaation toimitusjohtajaa sekä kolmea asiantuntijaa ja analysoimalla organisaation henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia siltä osin, kun ne käsitelivät organisaation toimintamallia tai yhteisöohjautuvuuden ja yhteisöllisyyden toteutumiseen liittyviä asioita.

5.1 Kohdeorganisaation toimintamalli nykytilassa

Tässä luvussa kuvattu organisaation toimintamallin nykykuvaus perustuu sekä keräämiini haastatteluaineistoihin että suorittamaani itsenäiseen kohdeorganisaation ohjeistusten sekä eri vastualueiden toimintatapojen kuvausten läpikäyntiin. Toimintamallin nykytilakuvauksessa olen hyödyntänyt myös henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksia.

Organisaation toimintamalli, vastualueet ja vastuuroolit ovat vuosien 2018–2022 välillä rakentuneet itseohjautuvasti. Vastuuhenkilöiden mahdollisuudet panostaa oman vastualueensa kehittämiseen kuitenkin vaihtelevat osa-alueittain ja tämä vaikuttaa siihen minkälaisilla panostuksilla kutakin vastuualuetta voidaan kehittää. Osa vastuuhenkilöistä työskentelee täysin sisäisen kehittämisen parissa ja osa tekee sisäistä kehittämistä oman perustehtävänsä, eli konsultoinnin ohessa. Organisaation sisäiseen kehittämiseen osallistuivat myös ne konsultit, jotka ovat tauolla asiakastoimeksiannoista. Sisäistä kehittämistä tehdään kohdeorganisaatiossa tietyn ajankäyttöolettaman pohjalta, mutta asiakastilanteiden muuttuessa sisäisen kehittämisen käytettävää aikaa joudutaan usein pienentämään tai vaihtoehtoisesti kasvattamaan. Tämä osaltaan haastaa etukäteissuunnittelua.

Nykytilassa kohdeorganisaation yhteisöllisyyttä haastaa se, että valtaosa konsulteista työskentelee suurimman osan työajastaan asiakkailta. Konsulttien pääasialliset tiimit ovat tämän vuoksi asiakkaan puolella, eivätkä kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaation työyhteisöllä ja sen yhteisöllisyydellä on kuitenkin iso merkitys konsulttien hyvinvointiin, koska oma työnantaja tarjoaa niin kollegaverkoston tuen, apua työmenetelmien hyödyntämiseen kuin mahdollisuuden oman työn ja osaamisen kehittämiseen.

Lähtötilanteessa organisaatiossa on jonkin verran jaettua johtajuutta ja valtaa sekä vastuuta on jaettu osa-aluekohtaisille vastuuhenkilöille sekä tiimeille. Organisaatiossa pystytään tekemään päätöksiä ja parannuksia matalalla kynnyksellä. Parannusehdotuksia voi myös nostaa esiin kuka tahansa. Päätöksentekomallit eivät kuitenkaan ole täysin selkeitä.

Organisaatiossa noudatetaan myös ketteriä periaatteita ja käytäntöjä, jotka mahdollistavat muun muassa informaation ja työtilanteen paremman läpinäkyvyyden. Myös kohdeorganisaation hallituksen kokouksissa sovelletaan ketteriä periaatteita ja hallitusta pyritään osallistamaan organisaation kehittämiseen.

Kohdeorganisaatio on jo melko tunnettu markkinassa, mikä tukee organisaation kasvua ja näkyy asiakastoimeksiantojen laadussa. Kohdeorganisaatiolla on kuitenkin myös kasvukipuja ja johdon työpanosta vaaditaan toistaiseksi paljon operatiivisissa tehtävissä. Yrityksen suunnittelujaksot ovat lyhyitä (kuukauden mittaisia) ja tiimityö sekä kommunikaatio tiimien, vastuuhenkilöiden ja henkilöstön välillä on ajoittain puutteellista. Haasteita on myös siinä, että organisaation kehittämiseen liittyvät tehtävät jäävät ajoittain kesken tai kestävät vaihtoehtoisesti pitkään.

Lähtötilanteessa kohdeorganisaation vastuualueet jakautuivat myyntiin, markkinointiin, koulutuksiin, hallintoon ja talouteen. Kohdeorganisaatiolla ei ole vakiintunutta käytäntöä vision ja strategian päivittämiselle ja liiketoiminnan prioriteetit mietitään vuodeksi kerrallaan perustajien toimesta. Henkilöstöä ei ole osallistettu systemaattisesti pitkän tähtäimen suunnitteluun. Liiketoiminnan prioriteeteista keskustellaan kuukausitasolla vastuuhenkilöiden kesken erillisessä palaverissa. Ajankäyttöhaasteiden vuoksi tavoiteasetanta jää kuukausipalavereissa vaillinaiseksi. Liiketoiminnan prioriteetit ovat kuitenkin kaikkien työntekijöiden nähtävillä, joten tiedon läpinäkyvyys toteutuu tältä osin. Organisaatiossa on kokeiltu vuonna 2022 tavoiteasetantaan OKR-mallia (Objectives and Key Results), mutta vastuuhenkilövaihdosten vuoksi sen soveltaminen on ollut tauolla syksyllä 2022. OKR-malli on yhteistyöhön perustuva tavoitejohtamisen malli organisaatioille, tiimeille ja yksilöille. Mallia käsitellään tarkemmin luvussa 6.2.

Kohdeorganisaation liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnetään kahdenlaista mallia töiden ja tekemisen organisointiin. Myynti- sekä markkinointi toimivat ketterässä kehityksessä käytettävän Scrum-viitekehyksen mukaisesti ja koulutukset, hallinto sekä talous hyödyntävät omassa toiminnassaan Kanban-menetelmää. Vaikka myynti- ja markkinointi molemmat

soveltavat Scrumia, on osa-alueiden välillä kuitenkin myös eroavaisuuksia. Esimerkiksi alueiden palaverikäytännöt eivät täysin vastaa toisiaan ja alueilla ei sovelleta kaikkia Scrumin tapahtumia tai rooleja. Schwaberin & Sutherlandin Scrum Guiden (2020, 3–13) mukaan Scrum on ketterään kehitykseen liittyvä kevyt ja osallistava viitekehys, jonka avulla ihmisten, tiimien ja organisaatioiden on mahdollista luoda arvoa monimutkaisiin ongelmiin mukautuvilla ratkaisulla. Scrumissa työskennellään tyypillisesti 1–4 viikon mittaisissa kehitysjaksoissa, joiden myötä kehitettävä tuote- tai palvelu jalostuu valmiimmaksi. Tällaista kehitysjaksoa kutsutaan sprintiksi. Scrumiin kuuluu neljä muodollista tapahtumaa (sprint planning, daily, sprint review ja retrospective) ja nämä tapahtumat toistuvat kussakin kehitysjaksossa. Scrum painottaa iterointia ja jatkuvaa oppimista. Scrumiin kuluvat myös tietyt vakioidut roolit: Scrum Master, Product Owner ja kehitystiimi. Vastuu tuotteen tai palvelun kehityksestä kuuluu Scrum-viitekehyksessä koko kehitystiimille yhteisesti. Koulutusten, hallinnon ja talouden alueella hyödynnettävä Kanban-menetelmä taas on ketterä menetelmä, joka perustuu Lean-ajatteluun. Kanbanissa hyödynnetään taulua, johon työt visualisoidaan. Taulu koostuu sarakkeista ja niissä olevista tehtävistä. Tyypillisimmin sarakkeet ovat ”to do, in progress ja done”. Menetelmässä pyritään virtaukseen ja työn alle otetaan sopiva määrä työtehtäviä, jotta ne saadaan mahdollisimman nopeasti valmiiksi. Keskenäisten työtehtävien määrää rajoitetaan ja uusia töitä otetaan työn alle sitten, kun aiemmin käynnistetyt työt ovat valmistuneet. Kanban ei ota kantaa siihen kuka työt tekee tai kuinka monta ihmistä tehtäviä suorittaa (Itewiki 2023). Koulutusten, hallinnon ja talouden alueella Kanban-aulun läpikäynti sekä sillä olevien tehtävien jako tapahtuvat viikoittain toistuvissa palavereissa. Kanban-aulujen läpinäkyvyyden sekä ymmärrettävyyden välillä on selkeitä eroja osa-alueiden välillä.

Kohdeorganisaatiossa on käytössä viikkopalaverikäytäntö, joka muistuttaa perinteistä tiimipalaveria keskittyen organisaation ajankohtaisiin asioihin ja ajoittain kokoukseen osallistuvien kuulumisiin. Viikkopalavereissa vetäjä vaihtelee sen mukaan, ketkä pääsevät osallistumaan palaveriin. Vaihtuvan vetäjän käytäntö tukee jaettua johtajuutta, mutta palavereista puuttuva vakiostrukturi aiheuttaa sen, että palaverin tarkoitus ei ole kaikilta osin selvä ja osallistujamäärät jäävät ajoittain vähäisiksi. Henkilöstön yhteisöllisyydestä kohdeorganisaatiossa huolehditaan lähtötilanteessa pitämällä kerran kuussa iltapäivätapaamisia, joissa läpikäydään yrityksen ajankohtaisia asioita sekä satunnaisesti myös case-esimerkkejä asiakastoimeksiannoista. Ajoittain iltapäivätapaamisissa hyödynnetään myös osallistavia menetelmiä, mutta osallistaminen ei ole säännöllistä. Yhteisöllisyyttä vahvistetaan myös kuukausittain toistuvilla yhteisillä lounailla ja illallisilla.

5.2 Haastattelulöydökset

Haastattelin nykytilanteeseen liittyen sekä kohdeorganisaation toimitusjohtajaa että kolmea organisaation sisäiseen kehittämiseen osallistunutta asiantuntijaa. Sisäiseen kehittämiseen osallistuneiden asiantuntijoiden vastaukset olen anonymisoinut ja heidän vastauksensa esitetään näissä havainnoissa haastateltavan A, B ja C havaintoina. Kuvaan haastattelulöydökset tässä luvussa Mäkkelin ym. (2021, 79) yhteisöohjautuvuuden perusperiaatteita vasten.

Hajautettu päätöksenteko

Toimitusjohtajan haastattelussa kävi ilmi, että toimitusjohtaja oli havainnut eroavaisuuksia vastuuhenkilöiden tavoissa tehdä päätöksiä. Toiset tekivät päätökset täysin itsenäisesti osallistamatta tai kuulematta muita ja toiset taas osallistivat laajemmin muuta henkilöstöä päätöksentekoon. Hajautetun päätöksenteon ja osittain myös informaation läpinäkyvyyden periaatteisiin liittyen toimitusjohtaja toivoi, että tavoitetilassa strategian päivittämiseen, strategisten tavoitteiden kommunikointiin sekä organisaation tavoiteasetantaan kiinnitettäisiin aiempaa enemmän huomiota, jotta päätöksenteko olisi jalostuneempaa.

Suoranaisesti hajautettua päätöksentekoa, päätöksentekomekanismeja ja päätöksentekovaltuuksien toimivuutta koskevia havaintoja nousi asiantuntijoiden haastatteluissa esiin melko vähän. Päätöksenteon toimivuuteen liittyvät haasteet nousivat esiin epäsuorasti ja liittyivät yleisesti siihen, ettei organisaation tavoitteista ollut täysin selkeää kuvaa. Haastateltavat kuitenkin kuvailivat, että eri osa-alueet eivät ohjaudu samaan suuntaan, joka ilmeni päätöksenteossa ja tehtävien jaossa ajoittain esiintyvänä ristiriitoina.

Haastateltava B kertoi, että hän oli käyttänyt useamman tunnin yhtä vastuualuetta koskevan työtehtävän tekemiseen ja sen jälkeen toisella vastuualueella oli poistettu hänen tekemänsä työ, koska tavoitteista oltiin lopulta vastuualueiden välillä eri mieltä. Haastateltava B koki tilanteen turhauttavaksi ja mainitsi, että selkeämmällä kommunikoinnilla ennen työtehtävän aloittamista olisi voitu välttyä väärinkäsityksiltä. Haastateltava C esitti toiveita päätöksentekomekanismien selkeyttämiseksi. Hän toivoi, että tekemisiä priorisoitaisiin entistä rohkeammin ja tarpeettomiksi käyneet tehtävät poistettaisiin sen sijaan, että luodaan uusia tehtäviä vanhojen päälle. Molempien haastateltavien toiveet korostivat yhteisten tavoitteiden ja jatkuvan priorisoinnin merkitystä.

Informaation läpinäkyvyys

Toimitusjohtaja koki, että tiedon läpinäkyvydessä oli puutteita ja eroja eri osa-alueiden välillä. Osa vastuualueiden tekemisistä oli hyvin otsikkotasoisia, jolloin ulkopuoliset eivät pystyneet Kanban-työkalulla näkyvien tehtävien perusteella suoraan päättelemään mitä tehtäviä osa-alueilla oli käytännössä työn alla. Tiedon läpinäkyvyyteen liittyi myös se, että henkilöstö oli viestinyt osana henkilöstökyselyä kaipaavansa selkeämpää viestintää yrityksen strategiaan painopistealueisiin liittyen. Toimitusjohtaja myös pohti, että tulisi olla selkeämpää mitkä tavoitteet johdetaan suoraan yrityksen strategiasta, mitkä tavoitteet asetetaan vastuualueella ja miten eri osa-alueiden vastuuhenkilöiden omat tavoitteet ja yrityksen strategiset tavoitteet synkronoidaan paremmin keskenään, jotta organisaatiossa ohjautaan yhteiseen suuntaan.

Kaikki haastatelluista asiantuntijoista kuvailivat asioita, jotka liittyvät puutteisiin informaation läpinäkyvydessä, yhteisen kokonaiskuvan jakamisessa sekä tavoiteohjautuvuudessa. Haastateltava A kuvaili, että tekeminen on pistemäistä, tehtävät otsikkotasoisia ja jäävät helposti kesken. Hän koki, että tiimin jäsenet joutuvat käyttämään aikaa lisätietojen kysymiseen vastuuhenkilöiltä. Haastateltava A koki myös, että eri osa-alueet eivät kommunikoi riittävästi keskenään ja osa-alueilta puuttuu kokonaiskuvan hahmottaminen sekä sama suunta. Haastateltava B nosti esiin samankaltaisia havaintoja liittyen kokonaiskuvaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Hän kuvaili, että suunnan puutteen vuoksi viikkopalaverissa harhaidutaan keskustelemaan isoista kokonaisuuksista, joista keskustelu vaatisi kokonaan oman aikansa ja paikkansa. Lisäksi haastateltava B toivoi, että organisaatiossa toteutettaisiin yhteistä suunnittelua säännöllisesti ja mietittäisiin laajoja liiketoiminnan prioriteetteja yhdessä. Haastateltava C otti kantaa informaation läpinäkyvyyden parantamiseen ja siihen, että kokousten tulisi olla tavoitteellisempia. Lisäksi hän kuvaili, että osa-alueiden kokonaistilanne oli vain vastuuhenkilöiden omassa tiedossa, jolloin muut tiimin jäsenet eivät pystyneet pitämään viikkopalaveria vastuuhenkilön ollessa poissa. Myös haastateltava A mainitsi, että palaveria on peruttu, mikäli vastuuhenkilö ei ollut päässyt paikalle.

Työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys

Työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen liittyen toimitusjohtaja totesi, että toiminta ei ollut lähtötilanteessa tasavertaista eri osa-alueiden kesken, koska osalla vastuuhenkilöistä oli enemmän aikaa käytettävissä oman vastuualueensa hoitamiseen kuin toisilla. Toimitusjohtaja myös kuvaili, että jokaisella osa-alueella oli omanlaisensa toimintatapa, eikä osa-alueiden välillä ollut selkeitä pelisääntöjä yhteistyön tekemiseen. Yhteistyön tekeminen oli myös riippuvaista vastuuhenkilön aktiivisuudesta sekä ajankäytöstä. Toimitusjohtaja oli myös kokenut, että ajoittain uusien työntekijöiden ja kumppaneiden oli ollut haastava integroitua osaksi toimintaa, koska osa-alueiden toimintatavat erosivat toisistaan. Henkilöstöltä oli myös tullut toiveita yhteisöllisyyden kehittämiseen ja lisäämiseen.

Asiantuntijat nostivat haastatteluissa työntekijöiden hyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen liittyen esiin havaintoja, jotka koskivat erityisesti ajankäyttöä sekä osallisuuden tunnetta. Kaikki haastateltavat kuvailivat, että heidät on otettu ystävällisesti vastaan niillä osa-alueilla, joissa he ovat työskennelleet. Haastatteluissa ei tullut esiin mitään suoranaisesti huonoon työilmapiiriin liittyvää. Haastateltava B kuvaili, että häntä kuunnellaan monissa asioissa ja hänelle ystävällinen kohtelu ei ollut ollut itsestäänselvyys aiemmissa työpaikoissa, joissa hän oli toiminut. Haastateltava A:n kokemuksen mukaan kohdeorganisaation sisäiseen toimintaan osallistaminen oli ollut vaihtelevaa osa-alueiden välillä ja hänen oli ollut ajoittain vaikea päästä mukaan tekemiseen. Myös haastateltava B kertoi huolensa siitä, että uusien henkilöiden voi olla vaikea integroitua osaksi toimintaa, koska palaverissa kiirehditään asiasta toiseen. Kaikki kolme haastateltavaa olivat huolissaan ajankäytöstä, joka kytkeytyy myös priorisointiin, tavoiteohjautuvuuteen ja päätöksenteon toimivuuteen. Kaikki haastatellut kuvailivat, että parhaiten sisäisen kehittämisen osa-alueista toimi myynti, jossa vastuuhenkilöillä on mahdollisuus käyttää koko työaikansa vastuualueen asioiden edistämiseen. Muilla vastuualueilla haastateltujen mukaan näkyi se, että tehtäviä hoidetaan oman päätyön ohessa.

Oppiminen ja viestintä

Oppimisen ja viestinnän osalta toimitusjohtaja oli tunnistanut kehityskohteen toiminnan systemaattisemman reflektoinnin. Esimerkiksi retrospektiivien pitäminen olisi toimitusjohtajan mukaan tärkeää, jotta organisaatiossa opitaan siitä mitä tehdään ja miten tehdään. Toimitusjohtaja koki, että toiminnan systemaattinen kehittäminen kärsi ajanpuutteen vuoksi.

Uusien toimintamallien käyttöönotossa tulisi hänen mukaansa olla maltillisempi ja uusien käytänteiden toimivuutta tulisi maltaa kokeilla pitempään ennen johtopäätösten tekemistä.

Asiantuntijat mainitsivat haastatteluissa ajankäytön puutteen yhdeksi oppimista eniten haastavaksi tekijäksi. Haastateltava A toivoi, että kohdeorganisaatiossa määriteltäisiin miten toimia mahdollisimman tehokkaasti silloin, kun asiantuntijoiden aika on rajallinen ja päätyö tapahtuu asiakkailta. Haastateltava A toivoi myös retrospektiivien hyödyntämistä aiempaa enemmän.

Haastateltavien A, B ja C kertomuksissa korostuivat myös viestinnän ja kommunikoinnin puute osa-alueiden välillä sekä niiden sisällä. Haastateltava B toivoi, että kohdeorganisaatiossa kehitettäisiin erityisesti osa-alueiden välistä viestintää ja kommunikaatiosta. Hänen mukaansa haasteet olivat ilmenneet erityisesti osa-alueiden rajat ylittävien tehtävien koordinoinnissa. Myös haastateltava A mainitsi, että osa-alueet eivät kommunikoi riittävästi keskenään ja tähän tulisi kiinnittää huomiota. Haastateltava A myös mainitsi, että hänen oli välillä vaikea kommunikoida palavereissa, koska hänellä ei ole riittäviä taustatietoja asioista. Lisäksi hän mainitsi, että läpinäkyvyys katosi nopeasti, jos hänellä ei ollut asiakastöiden vuoksi aikaa käydä viikkopalavereissa. Myös haastateltava C toivoi tehokkuutta, selkeyttä ja tavoitteellisuutta kommunikaatioon.

5.3 Fiilismittarin tulokset

Kohdeorganisaation henkilöstölle suoritettiin fiilismittarikysely joulukuun 2022 lopussa. Kyselyyn vastasi tuolloin 12 henkilöä vastausprosentin ollessa 92 %. Perustajajäsenet eivät vastaa fiilismittarikyselyyn. Tarkastelen tässä luvussa fiilismittarikyselyn osalta niitä tuloksia, jotka ovat yhteisöohjautuvuuden toteutumisen näkökulmasta merkityksellisimpiä ja kertovat nähdäkseni parhaiten organisaation nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta.

Strategian, päämäärien ja sisäisen toimintamallin selkeys

Kysyttäessä henkilöstöltä ovatko kohdeorganisaation strategiset tavoitteet ja sisäinen toimintamalli riittävän selkeitä, kahdeksan (8) vastaajaa koki niiden olevan jokseenkin selkeitä ja neljä (4) vastaajaa kokivat niiden olevan täysin selkeitä. Kukaan kyselyyn vastanneista ei vastannut, etteivät strategiset tavoitteet ja toimintamalli olisi lainkaan selkeitä. Vastauksista voi päätellä, että strategisten tavoitteiden ja toimintamallin selkeyttämiselle on tarvetta, koska jokseenkin vastaajien osuus on selvästi korkeampi kuin niiden, jotka kokevat nämä täysin

selkeäksi. Vastaustuloksista on kuitenkin vaikea päätellä, kumpi on enemmän epäselvää, strategiset tavoitteet vai itse toimintamalli, koska näitä kahta asiaa on kysytty samassa yhteydessä.

Avoimissa kommentteissa kuusi (6) vastaajaa oli kommentoinut jollakin tapaa strategisten tavoitteiden ja toimintamallin selkeyttä. Kommentit käsittelivät suurimmalta osin ajankäyttöhaasteita. Kommenteissa oli myös mainittu poukkoilu ja fokuksen puute. Avoimissa kommenteissa toivottiin johtamiseen ja toimintamalliin selkeämpää struktuuria ja myös malttia. Strategiaa ja tavoitteita toivottiin täsmennettäväksi ja näiden lisäksi toivottiin selkeämpää valintojen tekemistä. Vastuuhenkilöiltä toivottiin rauhallisuutta ja suunnitelmallisuutta.

Sisäinen toiminta sai myös kiitosta henkilöstöltä. Vahvistettaviin ja säilytettäviin toimintatapoihin liittyviä kommentteja olivat jättäneet kaikki kaksitoista (12) vastaajaa. Valtaosa näistä kommentteista käsittelivät toiminnan avoimuutta, kivoja ja innokkaita kollegoja, rentoa ilmapiiriä, hyvää tiimihenkeä sekä läpinäkyvyyden ja hierarkiattomuuden toteutumista.

Psykologinen turvallisuus

Psykologiseen turvallisuuteen liittyen kahdeksan (8) vastaajaa koki, että haasteista ja ongelmista uskaltaa puhua muiden kanssa jokseenkin avoimesti ja neljä (4) vastaajaa koki, että haasteista ja ongelmista voi puhua täysin avoimesti. Kukaan ei vastannut, että haasteista ja ongelmista ei voisi lainkaan puhua avoimesti.

Psykologisen turvallisuuden ja avoimuuden näkökulmasta lähtötilanne ei ollut nähdäkseni huono, koska kyselyyn ei ollut tullut yhtään ei-vastausta. Silti suuri jokseenkin vastausten osuus kertoo siitä, että psykologisen turvallisuuden kehittämiseksi olisi vielä tarvetta. Vastaajista kukaan ei ollut jättänyt psykologiseen turvallisuuteen liittyviä avoimia kommentteja, joten kyselyn tulosten perusteella ei voi tehdä tarkempia johtopäätöksiä siitä, mihin psykologisen turvallisuuden kehittämisessä tulisi erityisesti kiinnittää huomiota.

5.4 Johtopäätökset nykytilasta

Nykytilan analyysin perusteella arvioin, että kohdeorganisaatiossa on nykytilassa käytössä jo useita yhteisöohjautuvuutta tukevia käytänteitä. Kohdeorganisaatio on myös valmis muuttumaan ja sitoutunut kehittämään omia toimintatapojaan selkeämmäksi ja osallistavammaksi, joka antaa hyvät lähtökohdat yhteisöohjautuvuuden ja organisaation jatkuvan oppimisen kehittämiseksi. Yhteisöohjautuvuutta tukee myös organisaation

henkilöstön syvälinen osaaminen ketteriin menetelmiin liittyen. Ketterän kehityksen arvot ja periaatteet myös tukevat hyvin yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteita.

Haastattelulöydökset osoittavat, että kohdeorganisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota organisaation samansuuntaisuuden ja kommunikaatiokulttuurin kehittämiseen. Organisaation sisäisestä toimintamallista on myös rakentunut jokseenkin monimutkainen organisaation kokoon nähden, eivätkä toimintatavat ole yhtenäisiä alueiden välillä. Tämä aiheuttaa sen, että sisäistä toimintamallia on osittain vaikea hahmottaa. Myös informaation läpinäkyvyys on osittain puutteellista tai tieto niin ylätasoisista, etteivät sisäiseen toimintaan satunnaisesti osallistuvat pysty sen perusteella päättämään miten asioita voisi edistää. Haastattelujen pohjalta voidaan päätellä, että tiimien autonomiassa on myös kehitettävää, koska tiimit ovat vielä varsin riippuvaisia vastuuhenkilöistä. Myös eri osa-alueiden välisessä kommunikaatiossa ja koordinaatiossa on puutteita. Nykytila-analyysin perusteella ilmeni haasteita myös tavoiteasetannan ja yhteisen päämäärän selkeyden suhteen. Jotta päätöksentekoa voisi paremmin hajauttaa, tulisi tulevassa toimintamallissa kiinnittää huomiota erityisesti tavoiteohjautuvuuteen ja yhteisten päämäärien selkeämpään määrittämiseen. Myös organisaation suunnittelusykli on nykytilassa lyhyitä, joka osaltaan vaikeuttaa pitkäjänteisempää tulevaisuuden suunnittelua.

Nykytilan analyysissä havaitut kehityskohteet eivät kuitenkaan suoranaisesti liity siihen, etteikö organisaatiossa olisi jo itseohjautuvuutta yksilötasolla ja ketteryyttä sekä joustavuutta organisaatiotasolla. Organisaatiossa käytössä oleva Scrum-viitekehys ja Kanban-menetelmä sopivat hyvin yhteen yhteisöohjautuvuuden pyrkimysten kanssa. Scrum viitekehystenä tukee tiimien autonomiaa, koska Scrumin filosofian mukaan tiimillä on kaikki tarvittavat taidot ja asiantuntemus työn tekemiseen sekä oman toimintansa kehittämiseen. Tämä filosofia on mielestäni yhteensopiva myös yhteisöohjautuvuuden hajautettuun päätöksentekoon liittyvän periaatteen sekä autonomisten tiimien käytänteen kanssa. Scrumin iteratiivinen työskentelytapa tukee myös organisaation oppimista, joka sekin on yksi yhteisöohjautuvuuden periaatteista. Scrumin soveltamisessa sellaisenaan on kuitenkin haasteita, koska kohdeorganisaation tiimien kokoonpanot ja sisäiseen kehittämiseen käytettävissä oleva aika vaihtelevat merkittävästi. Tämän vuoksi kaikkia viitekehysten käytänteitä ei voida soveltaa organisaatiossa sellaisenaan. Kanban-menetelmänä taas painottaa töiden virtavuutta ja yhtäaikaista työhön liittyviä limiittejä, jolloin työkuormituksesta ja työmäärän rajoittamisesta pidetään menetelmän tukemana huolta. Menetelmä tukee yhteisöohjautuvuuden periaatteista erityisesti työyhteisön

hyvinvointia sekä informaation läpinäkyvyyttä ja sopii näin ollen hyvin yhteen yhteisöohjautuvuuden pyrkimysten kanssa.

Nykytilan analyysi myös osoittaa, että organisaatiossa on jo käytössä hyviä yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia tukevia käytänteitä. Näitä käytänteitä kannattaisi tavoitetilassa vahvistaa ja luoda lisää. Henkilöstö myös kokee, että avoimuus ja hierarkiattomuus toteutuivat nykytilassa hyvin, joka käy ilmi henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksista. Kohdeorganisaatiosta ei myöskään löydy nykytila-analyysissä mitään sellaista mikä olisi vahvassa ristiriidassa yhteisöohjautuvuuden periaatteiden kanssa. Tavoitetilassa psykologisen turvallisuuden vahvistamiseen voisi kuitenkin olla hyvä kiinnittää huomiota, sillä valtaosa henkilöstöstä kokee, että toisten kanssa voi puhua ongelmista ja haasteista jokseenkin avoimesti. Nykytila-analyysissä ei kuitenkaan paljastunut mitään mikä suoranaisesti häiritä psykologisen turvallisuuden rakentumista. Psykologisen turvallisuuden rakentumista voisikin tavoitetilassa vahvistaa hyvin todennäköisesti sillä, että arjen työn tekemiseen luodaan selkeämmät rakenteet, parannetaan vuorovaikutustaitoja, lisätään osallisuutta ja kiinnitetään huomiota palautteenantoon sekä konfliktien ratkaisukyvyyn kehittämiseen.

Nykytila-analyysin perusteella yhden isoimmista haasteista yhteisöohjautuvuuden kehittämiseksi tulee todennäköisesti asettamaan rajallinen ajankäyttö. Työn ja liiketoiminnan luonteen vuoksi tiimien kokoonpanot ja vastualueiden vetäjien allokaatiot vaihtelevat. Tämä asettaa vaatimuksen sille, että kaiken toiminnan tulisi tavoitetilassa olla erittäin selkeää ja läpinäkyvää, jotta organisaatiossa voidaan ohjautua yhteiseen suuntaan. Lisäksi päämäärien tulee olla kirkkaita, jotta priorisointi ja sitä kautta tehokas ajankäyttö mahdollistuvat. Ajankäyttöhaaste tulee luultavasti näkymään yhteisöohjautuvuuden vahvistamisessa myös siten, että henkilöstö voi panostaa toimintamallin kehittämiseen vain rajallisen määrän työaikaansa. Kaikki interventiot ja kehittämistoimenpiteet tulisi pystyä suunnittelemaan mahdollisimman vaikuttaviksi, suorittamaan kohtuullisella ajankäytöllä ja kytkeytyen normaaliin päivittäiseen työhön.

Peilattaessa organisaation nykytilaa vasten aiemmin käsittelemiäni yrityksen kasvun vaiheita, kohdeorganisaatio olisi liikkumassa laajentumisvaiheesta kohti ammattimaistumisvaihetta. Tähän tietoperustaan nojaten kohdeorganisaatiossa voisi olla kannattavaa panostaa niin parempaan tiimiytymiseen, organisaation samansuuntaistamiseen kuin koko organisaation osaamisen kehittämiseen, jotta haluttua kasvuvauhtia on mahdollista pitää yllä ilman merkittäviä työyhteisön hyvinvointia haastavia kasvukipuja.

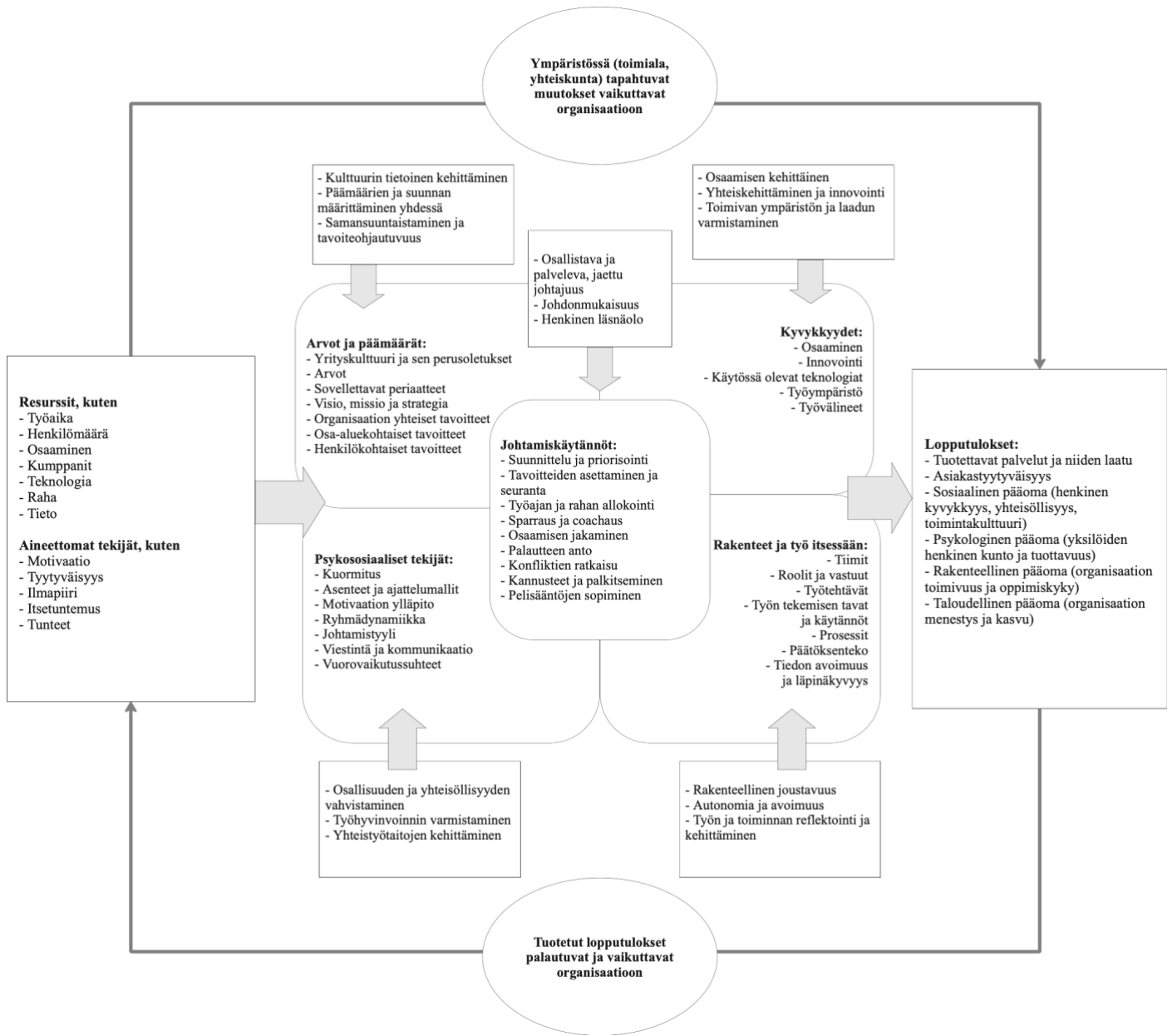
6 YHTEISÖOHJAUTUVAN TOIMINTAMALLIN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa kuvaan, miten rajasin tutkimuksellisen kehittämistyön aihetta vasten nykytilan analyysia, kuinka käynnistin tutkimuksellisen kehittämistyön ja minkälaisia kehittämistoimenpiteitä suoritin yhdessä organisaation perustajien ja vastuuhenkilöiden kanssa yhteisöohjautuvuuteen liittyen.

6.1 Kehittämisen kokonaisuus ja tavoitteet

Tutkiessani yhteisöohjautuvuuden teoriaa ja perehtyessäni siihen, miten muutosta kohti yhteisöohjautuvuutta tulisi lähestyä, en löytänyt työni tueksi valmista ajatuskehikkoa, johon olisin voinut suoranaisesti nojautua. Päädyin lopulta luomaan työni tueksi kehikon oppivan organisaation luomiseen (Senge 2006), yhteisöohjautuvuuden periaatteisiin (Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara 2021), yhteisöohjautuviin käytänteisiin (Salovaara 2020a), systeemiajattelun soveltamiseen (Ramosaj & Berish 2014) ja työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin nojaten (Manka & Manka 2023). Tavoitteenani oli muodostaa kehittämistyön tueksi kokonaiskuva, jonka kautta voin opinnäytetyöprosessini aikana reflektoida minkälaisista elementeistä yhteisöohjautuva ja oppiva organisaatio koostuu, mitä kaikkia elementtejä minun kannattaisi yhdessä organisaation jäsenten kanssa huomioida matkalla kohti yhteisöohjautuvuutta, miten muutokset yksittäisissä tekijöissä voivat vaikuttaa koko systeemin toimivuuteen ja miten laajasti yhteisöohjautuvuuden periaatteet ja käytänteet vaikuttavat organisaatioon.

Seuraavassa kuvassa on esitetty luomani kuvaus siitä, mistä ja miten organisaatio saa syötteitä, miten organisaatio muuttaa näitä syötteitä systeeminsä puitteissa tuotoksiksi, miten ympäristötekijät vaikuttavat organisaatioon ja miten organisaation tuottamat tuotokset kierrätetään takaisin organisaatioon. Kuvassa on organisaation viisi pääelementtiä, joista kaksi vasemmanpuoleista, arvot ja päämäärät sekä psykososiaaliset tekijät, ovat abstraktimpia ja kaksi oikeanpuoleista, kyvykkyydet ja rakenteet sekä työ itsessään, konkreettisempia. Viides pääelementti, johtamiskäytännöt, on kuvattu kuvassa keskelle. Kaikki kuvan viisi elementtiä ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Lisäksi elementtien ulkopuolelle on kuvattu niitä tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa elementtien kehittymiseen silloin, kun organisaatio haluaa kehittyä yhteisöohjautuvaksi ja oppivaksi organisaatioksi.



Kuva 1: Organisaatio yhteisöohjautuvana, oppivana ja hyvinvoivana systeeminä, mukaellen Senge 2006, Mäkkeli, Vuori ja Malkavaara 2021, Ramosaj & Berish 2014, Salovaara 2020a ja Manka & Manka 2023.

Nykytila-analyysin ja yläpuolella esitellyn kokonaisuuden hahmottamisen myötä hahmottelin minkälainen muutosmatka kohdeorganisaation olisi mahdollista tehdä tutkimuksellisen

kehittämistyön aikana ja mihin asioihin kehittämistyön aikana olisi vaikuttavuuden näkökulmasta tärkeää keskittyä. Kuten aiemmin tässä työssä käsitelin, yhteisöohjautuvuuden rakentamisessa olisi kyse systeemisestä muutoksesta, joka veisi pitkän aikaa ja vaatisi jatkuvaa kehittämistä. Opinnäytetyöprosessin aikana olisi mahdollista luoda rakenteita ja käytänteitä, joiden avulla yhteisöohjautuvuutta vahvistetaan, mutta muutos sellaisenaan ei tulisi kuitenkaan opinnäytetyöprosessin aikana valmiiksi. Tämän vuoksi päätimme kohdeorganisaation perustajien kanssa rajata kehittämistyön tavoitteita siten, että yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamisessa keskityttäisiin tutkimuksellisen kehittämistyön aikana seuraaviin asioihin:

- Ohjautuminen yhteisesti kohti päämäärää on mahdollista
- Sisäinen toimintamalli on selkeä, tukee yhteisöohjautuvuutta ja yhteistyön tekemistä
- Työyhteisön yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunne vahvistuu

Perustajien kanssa määriteltyjen tavoitteiden myötä hahmottelin muutoksen kokonaisuutta ja muodostin näkemyksen siitä, minkälaisilla kehittämistoimenpiteillä tavoitteisiin voidaan vaikuttaa ja miten kehittämistoimenpiteiden vaikutusta voidaan arvioida.

Taulukko 4: Kehittämistyön tavoitteet ja päämäärät, niihin vaikuttaminen ja niiden arviointi tutkimuksellisen kehittämistyön aikana		
Kehittämistyön tavoite ja päämäärä	Miten tavoitteeseen ja päämäärään vaikutetaan tutkimuksellisen kehittämistyön aikana?	Miten kehittämistyön vaikuttavuutta arvioidaan tai mitataan?
Ohjautuminen yhteisesti kohti päämäärää on mahdollista	<ul style="list-style-type: none"> • Strategian selkeämpi kommunikointi • Yhteisöohjautuvan tavoitejohtamisen mallin rakentaminen • Henkilöstön osallistaminen strategiseen suunnitteluun ja 	<ul style="list-style-type: none"> • Työpajoista saatu palaute henkilöstöltä • Henkilöstön antama arvio strategian selkeydestä • Vastuuhenkilöiden antama palaute osana retrospektiivejä

	<p>päämäärien määrittämiseen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tavoitteiden toteutumisen systemaattinen ja avoin seuranta 	
<p>Sisäinen toimintamalli on selkeä, tukee yhteisöohjautuvuutta ja yhteistyön tekemistä</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön tiivistäminen ja kommunikaation parantaminen vastuuhenkilöiden välillä • Henkilöstön osallistaminen toimintamallin ideointiin • Tarvittavien rakenteellisten muutosten toteuttaminen yhteisöohjautuvuuden periaatteita ja parhaita käytäntöjä noudattaen • Yhteisöohjautuvien käytänteiden vahvistaminen arjessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön antama arvio ja palaute toimintamallin selkeydestä • Vastuuhenkilöiden antama palaute osana retrospektiivejä • Perustajien arvio toimintamallin toimivuudesta kehittämistyön päätteeksi
<p>Työyhteisön yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunne vahvistuu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Käytänteiden luominen henkilöstön säännölliseen osallistamiseen • Organisaation yhteisen oppimisen vahvistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön antama arvio psykologisesta turvallisuudesta • Henkilöstön antama arvio osaamisen kehittämiseen ja oppimisessa tukemiseen liittyen • Osallistumisaktiivisuuden paranemisen seuranta

	<ul style="list-style-type: none"> • Sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen kehittäminen 	
--	--	--

Muutoksen tavoitteiden ja kehittämistoimenpiteiden hahmottamisen jälkeen kuvasin alustavat muutospolut siitä, miten organisaatio voisi ohjautua kohti yhteistä päämäärää ja miten henkilöstön yhteisöllisyyttä voisi lisätä työskentelemällä enemmän yhdessä. Muutospolkujen hahmottamisessa huomioin syklisyyden ja sovelsin Demingin laatuympyrää, toiselta nimeltään PDCA (plan, do, check, act -sykli). Demingin laatuympyrän ajatuksena on, että kehittäminen on syklistä ja parannuksia tehdään jatkuvasti, pienissä erissä. Kun yksi sykli on saatu päätökseen, alkaa kierros alusta. Menetelmä nojautuu organisaation jatkuvaan oppimiseen, jossa korjataan ja täsmennetään ongelmasta ja sen ratkaisusta tehtyjä oletuksia osana prosessia. PDCA-menetelmällä voidaan sekä ratkaista ongelmia että kehittää toimintatapaa. PDCA-syklejä noudattamalla toiminnan kehittäminen etenee syklisesti ja iteroiden, jolloin edellisen vaiheen reflektointi tuottaa aina syötteitä seuraaviin vaiheisiin. Syklejä voidaan toistaa kaikilla organisaation tasoilla, yksittäisissä projekteissa, tiimeissä, yritys- ja organisaatiotasolla ja organisaatioiden välillä (Liker 2004, 263–265). Sovelsin kehittämissyklejä koko kehittämistyön ajan.

Kehittämistyön käynnistäminen vastuuhenkilöiden työpajalla

Toimintamallin kehittäminen käynnistyi marraskuun 2022 lopussa kohdeorganisaation vastuuhenkilöiden työpajalla. Työpajan tavoitteena oli käynnistää yhteisöohjautuvamman toimintamallin rakentaminen, luoda yhteinen ymmärrys nykytilaan ja muodostaa tahtotila toiminnan kehittämiseksi. Työpajan alustuksen piti toimitusjohtaja ja alustuksessa reflektoitin organisaation nykyistä strategiaa sekä tulevan vuoden 2023 strategisia kulmakiviä. Kulmakivet käytiin keskustellen läpi, jotta vastuuhenkilöiden kesken syntyi niistä yhteinen ymmärrys. Alustuksessa toimitusjohtaja viesti tahtotilan siitä, että strategisten tavoitteiden ja yksittäisten tehtävien välille halutaan rakentaa vahvempi yhteys ja organisaatio haluaa ohjautua aiempaa vahvemmin samaan suuntaan. Alustuksen jälkeen esittelin työpajan osallistujille lähtötilanneanalyysissä kerätyt haastattelulöydökset. Haastattelulöydökset olin tätä työpajaa varten koostanut vastuualuekohtaisiksi löydöksiksi. Haastattelulöydöksistä vastuuhenkilöt

totesivat, että niissä ei ollut heille yllätyksiä ja he olivat itse havainneet samoja haasteita kuin haastateltavat. Haasteiden käsittelyn jälkeen keskustelimme kunkin vastuuhenkilön mahdollisuuksista oman roolinsa toteuttamiseen. Tässä kohtaa esiin nousivat muun muassa ajankäyttöhaasteet. Keskustelun jälkeen pidin vastuuhenkilöille lyhyen yhteisöohjautuvuuden teoriaa käsittelevän esityksen ja samassa yhteydessä kertosimme työyhteisössä aiemmin yhteisesti muodostetut ja sovitut pelisäännöt. Teoriaosuuden ja pelisääntöjen pohjalta fasilitoin keskustelun yhteisöohjautuvan toimintamallin rakentamisesta.

Työpajassa sovimme sekä toimintamallin kehittämisen käynnistämisestä, kehittämistä ohjaavasta tahtotilasta, että ensimmäisistä askelmerkeistä toimintamallin kehittämiseen liittyen. Työpajan lopputuloksena päätettiin, että liiketoiminnan prioriteetit asetetaan jatkossa kvartaaleittain ja tavoitteiden toteutumisen etenemistä seurataan kahden viikon välein vastuuhenkilöiden kesken toistuvissa kokouksissa, jotta suunnitteluun saadaan pitempi perspektiivi ja vastuuhenkilöiden välistä kommunikaatiota parannettua. Lähtötilanteessa käytössä olleesta kuukausittaisesta liiketoiminnan prioriteetteja käsittelevästä -palaverista päätettiin tässä yhteydessä luopua.

6.2 Kohti yhteistä päämäärää

Seuraavaksi käsittelen niitä toimenpiteitä, mitä tutkimuksellisen kehittämistyön aikana tehtiin kohdeorganisaation yhteisten päämäärien kirkastamisen sekä yhteisöohjautuvan tavoitejohtamisen mallin kehittämisen osalta aikavälillä marraskuu 2022 – syyskuu 2023. Nykytila-analyysin yhteydessä mainitsin, että organisaatiossa oli kokeiltu OKR-mallin (Objectives & Key Results) soveltamista vuoden 2022 ensimmäisellä puoliskolla. Vastuuhenkilövaihdosten jälkeen OKR-mallin ylläpito koettiin kuitenkin haastavaksi ja syksyllä 2022 kohdeorganisaation liiketoiminnan prioriteetteja sovittiin kuukaudeksi kerrallaan. Kuukauden perspektiivi aiheutti sen, että kytkös strategian ja kuukausitavoitteiden välillä jäi löyhäksi. Lisäksi kuukausittain tapahtuva nopea prioriteettien määrittäminen ei riittänyt kattamaan kaikkien vastuualueiden läpikäyntiä eikä vastuualueiden välisten riippuvuuksien tunnistamista, mikä vaikeutti yhteiseen suuntaan ohjautumista.

Marraskuussa 2022 pidetyssä vastuuhenkilöiden työpajassa sovittiin, että tavoitteet asetetaan jatkossa kvartaaleittain ja tavoitteiden sekä strategian välille luodaan vahvempi kytkös. Tämän myötä organisaatiossa päätettiin ottaa uudelleen askeleita kohti OKR-mallin soveltamista, sillä mallin koettiin luovan hyvän ja selkeän rakenteen organisaation yhteiselle tavoiteohjautuvalle

työskentelylle. Soveltaminen haluttiin tehdä niin, että mallia räätälöitäisiin kohdeorganisaation tarpeisiin sopivaksi, kohdeorganisaation kypsyytaso ja ajankäyttömahdollisuudet huomioiden.

OKR-mallin avulla toteutetaan organisaation strategiaa ja johdetaan sen tavoitteita. Mallin edut organisaatiolle ovat selkeyden ja fokuksen aikaansaaminen, organisaation toiminnan samansuuntaistaminen, jatkuvaan oppimiseen kannustaminen, läpinäkyvyyden ja vastuunkannon lisääminen, tulosten nopeampi saavuttaminen, ajantasaisen tilannekuvan luominen sekä henkilökunnan motivaation vahvistaminen. (Hämäläinen & Sora, 2020). Malli koostuu kahdesta osasta: tavoitteista (objectives) ja avaintuloksista (key results). Tavoitteet määrittävät sen, mitä kohti organisaatiossa mennään ja avaintulokset kertovat eteneekö tavoitteiden saavuttaminen halutulla tavalla. OKR-mallissa korostuvat inspiroivat ja laadukkaat tavoitteet sekä tavoitteiden selkeä priorisointi. Tavoitteiden tulee olla innostavia, kytkeytyä yrityksen päämääriin ja niitä voi olla kerrallaan korkeintaan viisi. Mallissa tavoitteet elävät organisaatiossa vähintään yhden kvartaalin, tyypillisesti kuitenkin useamman kvartaalin. OKR-mallissa tavoitteet asetetaan käytännössä siten, että organisaation johto luo yleiset organisaatiotasoiset tavoitteet ja sen jälkeen tiimit johtavat niistä sellaiset tavoitteet, jotka ovat relevantteja heidän toimintansa kannalta. Tiimit voivat mallin läpinäkyvyyden vuoksi myös linjata omia tavoitteitaan vasten muiden tiimien tavoitteita, koska heillä on pääsy tavoitteita koskevaan informaatioon ja tavoitteita käsitellään säännöllisesti yhdessä. Mallin peruseriaate on siten hyvin osallistava.

Kun tiimin jäsenet osallistuvat tavoitteiden ja avaintulosten määrittelyyn, ja keksivät itse keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, varmistetaan tätä kautta sitoutuminen ja yhteinen ymmärrys päämääristä. Tällä tavalla tiimi pystyy yhdessä tuottamaan paljon suurempia lopputuloksia kuin mihin yksilö yksin kykenisi (Hämäläinen & Sora 2020, luku 2.2.6). Tämä tukee mielestäni tiimien autonomiaa sekä päätöksenteon hajauttamista, jotka molemmat liittyvät olennaisesti yhteisöohjautuvuuteen. Olen itse soveltanut OKR-mallia käytännössä ja tukenut organisaatioita mallin käyttöönotossa, joten koin mallin sopivan hyvin yhteen yhteisöohjautuvuuden periaatteiden kanssa.

Ensimmäinen iteraatio

Tammikuussa 2023 järjestin organisaatiolle ensimmäisen yhteisen kvartaalisuunnittelun. Pyysin vastuuhenkilöitä valmistautumaan kvartaalisuunnitteluun hahmottelemalla oman vastualueensa tavoitteita ja tärkeimpiä tekemisiä vasten kohdeorganisaation vuoden 2023

strategisia kulmakiviä ja painotuksia. Ennen tätä organisaation perustajat olivat täsmentäneet vuoden 2023 strategisia kulmakiviä, jotta ne olisivat kaikkien tiedossa. Ensimmäisen iteraation yhteydessä en pyytänyt vastuuhenkilöitä vielä muotoilemaan tavoitteita OKR-mallin suositusten mukaisesti, koska huomio olisi kokemukseni mukaan voinut kiinnittyä liikaa tavoitteiden muotoon eikä varsinaiseen sisältöön. Pyysin kuitenkin, että tavoitteita olisi aluekohtaisesti vain 3–5 kappaletta, koska se on OKR-mallin mukainen suositus. Mikäli tavoitteita olisi enemmän, fokus hämärtyisi.

Ennen ensimmäistä suunnittelutilaisuutta valmistelin suunnittelupohjan, johon kaikki tavoitteet ja tekemiset koostetaan. Tavoitteiden mietinnän tueksi pyysin vastuuhenkilöitä miettimään, miten vastuualue voi parhaiten tukea strategian toteuttamista vuoden ensimmäisellä kvartaalilla ja missä fokuksen tulisi muutosten osalta olla. Pyysin lisäksi vastuuhenkilöitä pohtimaan mihin strategiseen painopistealueeseen kukin vastuualueen tavoite liittyy, mitä hyötyä tavoite tuottaa, mistä tavoitteen toteutuminen on riippuvaista ja miltä onnistunut lopputulos näyttää.

Etukäteissuunnittelun jälkeen järjestin varsinaisen suunnittelutyöpajan, jossa tavoitteet käytiin läpi ja samalla muodostettiin organisaatiolle kokonaisnäkyminen ensimmäisen kvartaalin tavoitteisiin kaikkien vastuualueiden osalta. Työpajassa kävi ilmi, että vastuuhenkilöiden ajankäyttöhaasteiden vuoksi valmistautuminen oli jäänyt vaillinaiseksi. Tämän vuoksi kaikkia osa-alueita ei saatu työpajassa läpikäytyä tasapuolisesti. Ohjasin kuitenkin vastuuhenkilöitä keskustelemaan osa-alueiden välisistä riippuvuuksista, vaikka valmistautuminen olikin puutteellista. Työpajan lopputuloksena syntyi alustava näkyminen osa-alueiden ensimmäisen kvartaalin tavoitteisiin sekä tavoitteiden kytkeytymisestä vuoden 2023 strategiaan kulmakiviin. Annoin vastuuhenkilöille tehtäväksi täsmentää omien alueidensa tavoitteita jälkikäteen ja sovimme, että täsmennetyt tavoitteet käsitellään seurantapalaverissa kahden viikon kuluttua.

Työpajan jälkeen käynnistimme kahden viikon välein toistuvat seurantapalaverit. Seurantapalavereissa käytiin läpi kunkin osa-alueen tavoitteiden etenemisen tilanne ja vastuuhenkilöt kertoivat mitä tavoitteita edistäviä tekemisiä heidän alueellaan oli tehty, ja mihin he tulisivat keskittymään lähiviikkojen aikana. Seurantapalaverit tukivat osa-alueiden välisen vuorovaikutuksen paranemista, sillä seurantapalavereissa keskusteltiin myös osa-alueiden välisistä riippuvuuksista ja avuntarpeista, jos niitä ilmeni. Seurannan dokumentointi niin, että se oli koko henkilöstön nähtävillä.

Ensimmäisestä iteraatiosta opittiin, että perustajien määrittelemät strategiset kulmakivet selkeyttivät suunnittelua ja mahdollistivat sen, että osa-alueiden tavoitteet oli mahdollista kytkeä yhteisiin päämääriin. Ensimmäinen iteraatio osoitti kuitenkin sen, että organisaation psykologisessa omistajuudessa ja vastuunotossa olisi kehitettävää. Vastuuhenkilöiden valmistautuminen työpajaan sekä osallistuminen seurantakokouksiin vaihteli ensimmäisen iteraation aikana. Kuten aiemmin tässä opinnäytetyössä käsittelin, Laloux korostaa psykologisen omistajuuden merkitystä (2014, 270) muutoksessa onnistumiselle. Psykologisen omistajuuden tunteen saavuttaminen on pitkälinen prosessi, mutta siihen voidaan Lalouxin mukaan vaikuttaa vastuuttamalla tiimejä rakentamaan itse omat suunnitelmansa, budjettinsa ja tavoitteensa. Tähän tietoperustaan pohjautuen tilanne tulisi todennäköisesti paranemaan, kun yhteisen suunnittelun hyödyt alkaisivat vielä vahvemmin konkretisoitumaan. Ensimmäisen iteraation myötä voitiin myös havaita, että organisaatio lähti samansuuntaistumaan. Myös vastuuhenkilöiden välinen dialogi parani seurantakokousten myötä. Lisäksi läpinäkyvyyttä ja ymmärrettävyyttä saatiin parannettua, koska tavoitteiden ja käytännön tekemisten välille saatiin luotua selkeämpi yhteys.

Seurantapalaverit osoittautuivat ensimmäisen iteraation aikana hyödyllisiksi, koska niiden avulla saatiin parempi käsitys osa-alueiden työkuormasta. Seurannan myötä prioriteetteja pystyttiin täsmentämään matkan varrella. Seurantapalavereissa oli lisäksi mahdollista keskustella yhteisistä päätöksistä ja avuntarpeista osa-alueiden välillä, mikä paransi osa-alueiden välistä kommunikaatiota ja yhteistyötä. Kvartaalin viimeinen seurantapalaveri käytettiin jakson aikana aikaansaatuisten tulosten analysointiin. Tuloksia analysoidessa todettiin, että kvartaalin päätavoitteet oli saavutettu isoilta osin, mutta asioita oli myös jäänyt kesken. Tämän vuoksi priorisointiin haluttiin kiinnittää vielä enemmän huomiota jatkossa.

Toinen iteraatio

Maaliskuun 2023 lopussa fasilitoin organisaation toisen kvartaalisuunnittelun hyvin vastaavalla tavalla kuin tammikuussa. Tavoitteiden asettamisen kypsyystaso oli noussut verrattuna ensimmäiseen kvartaaliin, joten pyysin vastuuhenkilöitä kiinnittämään vielä enemmän huomiota siihen, miten tavoitteet muotoillaan, jotta ne olisivat inspiroivia ja kytkeytyminen organisaation päämääriin kävisi koko henkilöstölle vielä selkeämmin esiin. Avaintulosten ja mittareiden osalta pyysin vastuuhenkilöitä kiinnittämään vielä enemmän huomiota siihen, mitä mitattavaa hyötyä tavoitteen toteutuminen tuottaisi ja miten onnistuminen todennettaisiin. Tavoitteista ja avaintuloksista saatiin toisen iteraation aikana muotoiltua entistä selkeämpiä ja

näin ollen niistä tuli myös ymmärrettävämpiä ja helpommin viestittäviä. Tämä paransi yhteisen ymmärryksen lisääntymistä.

Toukokuussa 2023 kohdeorganisaation perustajat halusivat osallistaa koko henkilöstön organisaation loppuvuoden tavoitteiden suunnitteluun. Järjestin tällöin henkilöstölle työpajan, johon olin valmistellut perustajien kanssa alustuksen, mikä piti sisällään kiteytyksen organisaation strategiasta, vuoden 2023 strategiset kulmakivet ja reflektoinnin organisaation ensimmäisen vuosipuoliskon saavutuksista. Samassa yhteydessä myös kerrattiin mitä henkilöstöltä tulleita syötteitä oli tähän mennessä huomioitu kohdeorganisaation strategisia kulmakiviä ja tavoitteita määriteltäessä sekä miten yhteisöohjautuvaa toimintamallia oli tähän mennessä kehitetty (näitä kehittämistoimenpiteitä käsittelen tarkemmin seuraavassa luvussa).

Työpajassa jaoin osallistujat pareihin ja parit saivat pohdittavakseen seuraavia kysymyksiä: Miten kehittäisitte palvelujamme seuraavan 6–12 kuukauden aikajänteellä? Miten kehittäisitte työyhteisöämme 6–12 kuukauden aikajänteellä? Minkälaisia muutoksia toimintaympäristössämme on teidän mielestänne tapahtumassa 6–12 kuukauden aikajänteellä? Parityöskentelyn jälkeen parit jakoivat omat ajatuksensa ja ideansa muille. Tämän jälkeen koostin parien esityksistä yhteenvedon ja kertosin yhteenvedon työpajan päätteeksi.

Henkilöstöltä tuli työpajassa runsaasti syötteitä niin palveluvalikoiman kehittämiseen kuin asiakas- ja työntekijäkokemuksen parantamiseen liittyen. Henkilöstö antoi työpajan aikana myös palautetta siitä, että yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittäminen oli jo tähän mennessä parantanut sekä osallisuuden tunnetta, sisäistä yhteistyötä että tiedonkulkua.

Analysoin henkilöstötyöpajan syötteet yhdessä vastuuhenkilöiden kanssa kolmannen kvartaalisuunnittelun yhteydessä kesäkuun lopussa ja työpajan syötteistä muodostettiin tavoitteita loppuvuodelle. Samassa yhteydessä myös tavoitteiden seurannan läpinäkyvyyttä parannettiin entisestään rakentamalla tavoitteet, avaintulokset ja niihin liittyvät tehtävät sähköiseen työkaluun. Tämän myötä koko henkilöstöllä oli mahdollisuus seurata visuaalisesti, miten koko organisaation kehittäminen kohti tavoitteita etenee. Toisen iteraation päätteeksi päätettiin myös vakiinnuttaa käytäntö siitä, että koko henkilöstö osallistetaan organisaation tavoitteiden suunnitteluun puolen vuoden välein.

Kolmas iteraatio

Elokuussa 2023 kävin vastuuhenkilöiden kanssa keskustelun siitä, että suunnitteluun käytettävää aikaa tulisi lisätä ja suunnitteluun tulisi sitoutua entistä paremmin, sillä psykologisen omistajuuden näkökulmasta erityisesti vastuuhenkilöiden ajankäyttö muodostui edelleen haasteeksi. Sovimme vastuuhenkilöiden välillä, että tulosten reflektointi ja niistä oppiminen liitettäisiin vielä vahvemmin tavoiteohjautuvuuteen mukaan. Sovimme lisäksi, että suunnitteluun varataan enemmän keskeytyksetöntä työaikaa kuin aiemmin. Vastuuhenkilöt eivät olleet pystyneet ajankäyttöhaasteiden vuoksi panostamaan etukäteissuunnitteluun, joten varasin enemmän aikaa yhteisten tavoitteiden työstämiselle suunnittelutilaisuuteen.

Sovittujen asioiden myötä lähdin muotoilemaan suunnittelun runkoa siten, että varsinainen suunnittelutilaisuus käynnistyisi aina edellisen kvartaalin saavutusten läpikäynnillä, sen jälkeen pitäisimme retrospektiivin, jossa arvioitaisiin mitä kvartaalista ja itse suunnitteluprosessista voidaan oppia. Retrospektiivin jälkeen edettäisiin varsinaiseen suunnitteluun perustajien ja hallituksen määrittämien pääprioriteettien tukemana ja lopuksi yhteinen suunnitelma käytäisiin läpi ja siihen sitouduttaisiin yhteisesti. Vastuuhenkilöt pitivät suunnitelmaa hyvänä ja syyskuun 2023 lopussa vuoden neljännen kvartaalin suunnittelu toteutettiin tällä struktuurilla. Kvartaalisuunnittelun runko on kuvattu tarkemmin liitteissä.

Neljännen kvartaalin yhteydessä pidetyssä retrospektiivissä pyysin vastuuhenkilöitä arvioimaan mikä yhteisohjautuvassa tavoitejohtamisen mallissa oli sellaista mitä kannattaa säilyttää ja vahvistaa, mitä tulisi olla vähemmän ja mitä uutta tulisi lisätä. Säilytettävien ja vahvistettävien asioiden osalta vastuuhenkilöt totesivat, että tavoitteet liittyvät suoraan organisaation päämääriin ja ne on saatu liitettyä konkreettisesti käytännön tason tekemiseen, yhteistyö on sujunut hyvin ja asioita on saatu sen myötä paljon aikaiseksi sekä lisäksi yhteinen suunnitteluprosessi on ollut riittävän ryhtiä tuova muttei liian raskas. Vähennettävien asioiden osalta vastuuhenkilöt toivoivat, että suunnitteluun ja seurantakokouksiin ei kukaan tulisi valmistautumatta. Lisäksi vastuuhenkilöt toivoivat, että tavoitteiden seurantaan liittyvän sähköisen työkalun selkeyttä lisättäisiin ja että seurantakokouksissa olisi enemmän aikaa yhteiselle ideoinnille. Uusien lisättävien asioiden osalta vastuuhenkilöt toivoivat, että avaintulokset ja niihin liittyvät mittarit viedään vielä konkreettisemmiksi, jotta organisaatio voi oppia vahvemmin faktojen kautta. Lisäksi vastuuhenkilöt toivoivat, että tiimityötä lisätään ja tekemisiä priorisoidaan vielä vahvemmin yhdessä.

6.3 Yhteisöllisyyden ja henkilöstön osallisuuden lisääminen

Tässä luvussa käsittelen niitä toimenpiteitä, mitä tutkimuksellisen kehittämistyön aikana tehtiin työyhteisön yhteisöllisyyden ja osallisuuden vahvistamiseksi aikavälillä tammikuu 2023 – kesäkuu 2023.

Sisäisen toimintamallin ja työtyytyväisyyden parantaminen

Helmikuussa 2023 järjestin yhdessä organisaation perustajien kanssa työpajan, jossa koko henkilöstö ideoi miten sisäistä toimintamallia, työtyytyväisyyttä ja organisaation yhteisöllisyyttä voisi entisestään parantaa. Tämän työpajan tavoitteena oli rakentaa yhteisöohjautuvuutta yhdessä ja keskustella avoimesti niistä kehityskohteista, joita nykytila-analyysissä käsitellyn fiilismittarikyselyn pohjalta oli noussut. Fiilismittarikyselyn tulosten perusteella organisaation kehityskohteiksi olivat nousseet erityisesti sisäisen toimintamallin ja strategisten tavoitteiden selkeys, psykologinen turvallisuus ja osaamisen kehittämisessä tukeminen. Työpajassa jaoin henkilöstön kolmeen pienryhmään, joista kaksi ryhmää koostui henkilöstöstä ja yksi ryhmä yrityksen perustajista. Haastoin ryhmiä pohtimaan kehittämiskohteita ja ratkaisuehdotuksia miten-kysymysten kautta. Kuten aiemmin tämän opinnäytetyön tietoperustassa käsitelin, Launosen (2021, 121) mukaan jaettu johtajuus korostaa miten -kysymyksien merkitystä, joten koin tämän parhaaksi lähestymistavaksi tässä työpajassa. Ohjasin henkilöstön ja perustajat tarkoituksella omiin ryhmiinsä, jotta perustajien läsnäolo ei vaikuttaisi kehittämiskohteiden avoimeen käsittelyyn, koska halusin varmistaa psykologisen turvallisuuden tunteen itse tilaisuudessa. Työpajassa kaikki ryhmät keskustelivat ensin kehityskohteista ja esittelivät lopuksi omat pohdintansa ja ehdotuksensa muille.

Sisäisen toimintamallin kehittäminen ja strategisten tavoitteiden selkeyden osalta pyysin ryhmiä keskustelemaan miten sisäistä toimintaa voisi parantaa ja miten toimintatapoja voisi muuttaa yhteisöllisemmiksi, selkeämmiksi ja paremmiksi. Ryhmien keskusteluissa korostui toive siitä, että henkilöstö pääsisi vahvemmin osalliseksi liiketoiminnan kehittämiseen ja strategiseen suunnitteluun jo alkuvaiheessa. Myös OKR-mallin käyttöönottoa ja soveltamista toivottiin. Henkilöstö myös kaipasi enemmän keskustelua siitä, miten strategisiin tavoitteisiin päästään sekä tämän keskustelun kytkemistä rooleihin sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Viestinnän ja vuorovaikutuksen osalta henkilöstö toivoi enemmän systematiikkaa ja perusteluja

sille, miksi organisaatiossa on valittu juuri tietyt strategiset kulmakivet. Ryhmissä käytiin myös keskustelua ajankäytöstä ja siitä, ettei kaikilla ole mahdollisuutta osallistua sisäiseen kehittämiseen niin paljon kuin halua ja osaamista olisi. Henkilöstö myös toivoi sisäisten palaverikäytäntöjen selkeyttämistä ja esitti näihin liittyviä konkreettisia ideoita, jotka lisäisivät yhteisöohjautuvuutta. Perustajat keskustelivat omassa ryhmässään kvartaaleittain tapahtuvasta yhteissuunnittelusta ja sen laajentamisesta siten, että henkilöstö osallistuisi tavoitteiden määrittelyyn säännöllisesti. Keskustelua käytiin myös vastuuhenkilöiden roolien ja tavoitteiden selkeyttämiseen liittyen. Perustajat myös totesivat työpajan aikana, että yhteisissä tapahtumissa ja päivittäisessä tekemisessäkin olisi huomioitava vahvempi linkitys strategiaan. Perustajat pitivät myös organisaation toimintamallin selkeyttämistä ja tietynlaista vakiinnuttamista tärkeänä, jotta kaikki tietävät miten organisaatiossa toimitaan yhdessä.

Psykologisen turvallisuuden osalta pyysin osallistujia pohtimaan miten organisaatio voi varmistaa, että kaikki uskaltavat puhua avoimesti haasteista ja ongelmista. Pyysin myös pohtimaan sellaisia asioita, jotka rakentaisivat vahvempaa luottamusta ihmisten välillä. Henkilöstö korosti psykologisen turvallisuuden lisäämisen osalta viestinnän ja palautteenannon merkitystä. Palautteenannosta todettiin, että parannusehdotuksia tulisi pyytää arjessa hyvin matalalla kynnyksellä ja jokaisen tulisi myös kehittyä palautteen antajana ja vastaanottajana. Henkilöstö myös toivoi, että päätösasiat perustellaan ja viestitään selkeästi ottaen huomioon myös ne henkilöt, jotka eivät pääse osallistumaan palavereihin. Henkilöstö nosti esiin myös sen, että ajoittain konsultti voi jäädä yksin haastavien asiakastilanteiden kanssa. Tällaisiin tilanteisiin toivottiin organisaatiolta enemmän tukea, sillä kohdeorganisaatiossa psykologinen turvallisuus ei rakennu ainoastaan omasta organisaatiosta käsin vaan psykologiseen turvallisuudentunteeseen vaikuttaa suuresti meneillään oleva asiakastoimeksianto. Samalla asiakastyön arjesta keskustelua toivottiin enemmän, mikä omalta osaltaan rakentaisi yhteisöllisyyttä ja auttaisi osaamisen kasvattamisessa. Perustajat keskustelivat omassa ryhmässään psykologisen turvallisuuden yhteydessä selkeiden, reilujen ja tasa-arvoisten käytäntöjen merkityksestä. Lisäksi he kävivät keskustelua yhdestä organisaation arvosta, ihmisten kunnioittamisesta, jonka tulisi näkyä kaikessa organisaation toiminnassa niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Osaamisen kehittämisen osalta pyysin ryhmiä miettimään, miten osaamisen kehittämistä ja omassa työssä kehittymistä voisi parantaa. Henkilöstö korosti keskustelussa muun muassa ajankäyttöhaasteiden vaikutusta henkilökohtaiseen kehittämiseen. Keskustelujen kautta kävi

myös ilmi, että henkilöstö kaipasi osaamisen kehittämiseen selkeämpää budjettia ja pelisääntöjä osaamisen kehittämiseen käytettävissä olevan työajan suhteen. Henkilöstö toivoi myös, että kehittymistä ja osaamisen kasvattamista mietittäisiin vahvemmin oman roolin kehitysodotuksiin pohjautuen. Perustajat kävivät omassa ryhmässään keskustelua selkeämmästä uramallista, tiedon jakamisen käytänteiden lisäämisestä sekä siitä miten jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla vastuuta oman osaamisensa jakamisesta muille.

Analysoin työpajan jälkeen työpajan tulokset yhdessä perustajien kanssa ja peilasin löydöksiä vasten yhteisöohjautuvuuden periaatteita. Työpajan pohjalta kohdeorganisaatiossa päätettiin toteuttaa seuraavat yhteisöohjautuvuutta vahvistavat kehittämistoimenpiteet:

- Henkilöstölle järjestettävä strategiatyöpaja, joka vahvistaisi yhteisiin päämääriin vaikuttamista ja sitoutumista.
- Työpaja, jossa koko organisaatio suunnittelee yhteisiä tavoitteita (tämän työpajan toteutusta käsitellään tarkemmin kohdassa 6.2).
- Sisäisten palaverikäytänteiden selkeyttäminen henkilöstöltä nousseiden toiveiden pohjalta.
- Osaamisen jakamisen käytänteiden kehittäminen työyhteisössä sekä henkilökohtaisen osaamisbudjetin ja sen käytön periaatteiden määrittäminen.
- Haastaviin asiakastilanteisiin liittyvän tuen vahvistaminen siten, että samassa asiakkuudessa työskentelevien henkilöiden välistä yhteistyötä lisätään ja 121 keskusteluiden runko vakioidaan sellaiseksi, että keskusteluissa huomioidaan paremmin haasteiden esiin nostaminen ja haasteisiin reagointi.

Psykologisen turvallisuuden osalta todettiin, että sisäisten palaverikäytänteiden selkeyttäminen sekä yhteisen työskentelyn lisääminen auttaisi todennäköisesti psykologisen turvallisuudentunteen rakentumiseen parhaiten.

Henkilöstöltä nousseiden toiveiden pohjalta organisaation sisäiset palaverikäytännöt muodostettiin osittain uudelleen tämän työpajan lopputuloksena ja käytännöt on käsitelty jäljempänä tässä opinnäytetyössä tuotosten ja päätulosten yhteydessä.

Strategiatyöpaja

Helmikuussa pidetyn sisäisen toimintamallin ja työtyytyväisyyden parantamiseen liittyvän työpajan yhteydessä henkilöstö toivoi, että he saisivat osallistua aiempaa enemmän strategiatyöhön. Huhtikuussa 2023 järjestin työpajan, jossa henkilöstöltä haettiin näkemys organisaation strategian päivittämiseen. Työpaja käynnistyi alustuksella, jossa perustajat kävivät läpi alustavat kolmen vuoden strategiset suuntaviivat ja samalla kerrattiin läpi keväällä 2022 tehdyn skenaarioharjoituksen tulokset. Työpajan tavoitteena oli osallistaa koko organisaatio antamaan syötteitä strategiseen suunnitteluun. Jaoin henkilöstön työpajassa kahteen ryhmään ja annoin kummallekin ryhmälle kaksi tehtävää. Ensimmäisenä tehtävänä oli tutustua aiemmin tehtyyn skenaariotyöhön ja nostaa sen pohjalta esiin ehdotuksia skenaarioiden päivittämiseksi. Toisena tehtävänä oli tutustua hallituksessa läpikäytyyn alustavaan kolmen vuoden strategiaan ja antaa siihen syötteitä. Molempien teemojen pohtiminen aloitettiin ensin yksilötyönä ja sen jälkeen edettiin ryhmäkeskusteluun. Ryhmäkeskustelujen jälkeen ryhmät esittelivät toisilleen keskustelujen yhteenvedon.

Työpajassa keskusteltiin vilkkaasti yrityksen ydinliiketoimintaan ja tulevaisuuden suunnitelmiin liittyen. Työpajassa keskusteltiin myös yrityksen kasvusta sekä siitä tuoko kasvu mukanaan hierarkiaa, jota on tähän asti pyritty välttämään. Työpajassa näkyi myös se, että strategian ympärillä ei ollut aiemmin käyty vastaavaa keskustelua. Työpajan haasteena oli myös liian tiukka aikataulu. Työpajan lopputuloksista oli tiukasta ajankäytöstä huolimatta kuitenkin hyötyä strategian päivittämisessä ja työpajan myötä organisaatiossa voitiin työstää liiketoiminnan kehittämiseen ja laajentamiseen liittyviä teemoja pidemmälle. Myös henkilöstö antoi työpajasta pääsääntöisesti positiivista palautetta, koska työpajan kautta kaikki saivat paremman käsityksen yrityksen tulevaisuudensuunnitelmista ja pääsivät vaikuttamaan niihin. Kiireisestä aikataulusta ei kuitenkaan pidetty ja henkilöstö olisi halunnut työskennellä aiheen äärellä pitempään. Jatkossa strategian ympärillä työskentelyyn tulisikin varata enemmän aikaa tai vaihtoehtoisesti kerätä henkilöstön ajatuksia jo etukäteen esimerkiksi kyselyn avulla, tai toteuttaa työskentely kahdessa erässä, jotta ajatukset ehtivät jalostua työpajojen välissä. Strategian päivittämisen olisi lisäksi hyvä olla säännöllistä.

Yhteisöllinen palvelukehittäminen

Osana yhteisöohjautuvuuden kehittämistä järjestin myös työpajan organisaation yhteisölliseen palvelukehitykseen liittyen. Fasilitoin kesäkuun 2023 lopulla työpajan, jonka tarkoituksena oli löytää kohdeorganisaatiolle ideoita liiketoiminnan kehittämiseen ja hyödyntää parviälyä toteuttamiskelpoisimpien ideoiden jalostamiseen. Työpajaan osallistui koko organisaatio.

Pyysin osallistujia valmistautumaan työpajaan miettimällä etukäteen 1–3 kohdeorganisaation liiketoiminnan ja palveluiden kehittämiseen liittyvää ideaa. Etukäteen tuotetut ideat keräsin yhteiseen näkymään, jotta ne olivat kaikkien nähtävillä. Jaoin työpajassa osallistujat kahteen ryhmään ja ryhmät aloittivat työskentelyn etukäteen kerättyjen ideoiden läpikäynnillä. Tämän jälkeen pyysin ryhmiä yhdistelemään samankaltaiset ideat ja äänestämään niistä ideoista, jotka ryhmä valitsisi jatkotyöstöön. Jatkoon äänestetyt ideat kuvattiin ryhmien toimesta tarkemmalle tasolle erityisesti asiakkaan ja kohdeorganisaation hyötyjen näkökulmasta. Tämän lisäksi ryhmät arvioivat ideoiden toteuttamiskelpoisuutta sekä toteuttamiseen tarvittavia resursseja.

Liikesalaisuuksien vuoksi joudun käsittelemään työpajan tuotoksia tyypistetysti. Työpajan myötä saatiin kerättyä kymmeniä idea-aihioita sekä muotoiltua kuusi palvelukehitysideaa pitemmälle. Näistä kuudesta ideasta kaksi on lanseerattu asiakkaille tämän opinnäytetyöprosessin päättyessä ja kahta muuta ideaa on kehitetty eteenpäin kohdeorganisaation toimesta siten, että ne tulevat osaksi organisaation palveluvalikoimaa vuoden 2023 loppuun mennessä.

Työpaja vahvisti henkilöstön kehittämistoimijuutta ja osoitti sen, että parviälyä hyödyntämällä voidaan hyvin tiiviissäkin ajassa kerätä useita toteuttamiskelpoisia ideoita. Lisäksi ideoiden yhteinen kehittäminen lisäsi yhteisöllisyyttä. Työpajaan luodun menetelmän sekä työpajassa kerätyn aineiston myötä kohdeorganisaation on mahdollista kehittää omaa ideaprosessiaan myös jatkossa eteenpäin ja tehdä yhteisöllisestä matalan kynnyksen innovoinnista osa organisaation arkea.

7 TUOTOKSET JA PÄÄTULOKSET

7.1 Yhteisöohjautuvan toimintamallin kuvaus

Tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkeen organisaation yhteisöohjautuvan toimintamallin keskiössä ovat selkeytynyt sisäinen yhteistyö, ohjautuminen kohti yhteisiä päämääriä, parantunut tiedon läpinäkyvyys sekä vahvistuva yhteisöllisyys ja osallisuus. Toimintamalli ei ole staattinen, vaan sitä kehitetään säännöllisesti yhdessä koko organisaation voimin, saadun palautteen pohjalta.

Rakenne ja hierarkia

Organisaatiossa ei ole perinteistä organisaatiokaaviota eikä hierarkiaa. Yrityksen toimintamalli ja vastuualueet halutaan pitää joustavina ja mukautuvina. Organisaation vastuualueet ja niihin liittyvät vastuut sekä roolit muodostuvat ja kehittyvät sen mukaisesti mikä on organisaation päämäärän toteuttamiseksi tärkeää. Vastuualueiden tarkoituksenmukaisuutta ja tiimien kokoonpanoja arvioidaan säännöllisesti yhdessä, myös vastuuhenkilörooleja voidaan kierrättää.

Organisaatiolla on kehittämistoimenpiteiden jälkeen neljä pääasiallista vastuualuetta, jotka ovat palvelukehitys, henkilöstön kehittäminen, myynti ja markkinointi sekä talous, hallinto ja it. Vastuualueita vievät eteenpäin vastuuhenkilöt, eli tuoteomistajat. Kullakin tuoteomistajalla sekä vastuualueen tiimillä on autonomia sopia itsenäisesti niistä työkäytänteistä, joita osaluueella tai tiimissä sovelletaan. Käytänteissä tulee kuitenkin huomioida, että vastuualue ohjautuu organisaation yhteisten tavoitteiden suuntaan, noudattaa yhteisöohjautuvuuden sekä ketteryyden periaatteita sekä huomioi käytänteiden yhteensopivuuden muiden alueiden käytänteiden kanssa. Vastuualueiden työkäytännöt ja töiden etenemisen seuranta pidetään läpinäkyvänä ja avoimena. Vastuualueilla työskentelevien tiimin kokoonpano voi vaihdella työtilanteen mukaan. Kun jollakin henkilöllä on taukoa asiakastyöstä, liittyy hän osaksi tiimiä. Tiimiin voi kuulua sekä sisäisiä että ulkoisia jäseniä (kumppaneita).

Päätöksenteko ja autonomia

Organisaatiossa sovelletaan jaetun ja palvelevan johtajuuden periaatteita. Organisaatiolla on hallitus, muttei johtoryhmää. Esihenkilörooleista ei ole täysin luovuttu, mutta monet esihenkilötehtävät on korvattu hajauttamalla päätäntävaltaa henkilöstölle. Monista perinteisistä esihenkilötehtävistä, kuten erilaiset tarkistukset ja hyväksynnät, on luovuttu kokonaan.

Kunkin vastualueen tuoteomistaja ja tiimi voivat tehdä autonomisesti aluetta koskevia päätöksiä vasten organisaation yhteisiä tavoitteita ja prioriteetteja. Erilaisten tuotosten hyväksymisessä, kuten palvelukuvaukset, tarjoukset ja julkaisut, hyödynnetään vertaisarviointia.

Koko organisaatiota koskevia päätöksiä tehdään yhteisesti vastuuhenkilöiden välisissä kvartaalisuunniteluissa sekä niihin liittyvissä seurantalavereissa. Henkilöstöä koskevissa päätöksissä henkilöstön mielipidettä kysytään esimerkiksi kyselyjä ja työpajoja hyödyntämällä. Kuka tahansa henkilö organisaatiossa voi tehdä aloitteen tai ehdotuksen toiminnan parantamiseksi.

Ohjautuminen kohti yhteisiä päämääriä ja tavoitteita

Organisaatio päivittää strategian sekä tarkastelee tulevaisuuden skenaarioita yhteisesti vähintään kerran vuodessa. Organisaatio soveltaa OKR-mallia ja määrittelee strategiasta ja vuositavoitteista johdetut tarkemman tason tavoitteet sekä avaintulokset kvartaaleittain. Koko organisaatio osallistuu tavoitteiden ja päämäärien yhteiseen määrittelyyn puolivuositain. Kvartaalisuunnitteluun osallistuvat vastuuhenkilöt ja tavoitteiden toteutumista seurataan kahden viikon välein vastuuhenkilöiden toimesta. Kvartaalisuunnittelua ja tavoitteiden seuranta koskeva informaatio on avointa ja läpinäkyvää koko henkilöstölle.

Informaation läpinäkyvyys

Organisaatiossa noudatetaan avoimuuden periaatteita ja valtaosa organisaation informaatiosta on läpinäkyvää koko henkilöstölle (tietosuoja huomioiden). Kaikki yrityksen käytänteet sekä sovitut pelisäännöt on kuvattu yrityksen Confluence-sivuille. Koko organisaatiolla on pääsy yrityksen tavoitteita sekä tavoitteiden suunnittelua ja seuranta koskevaan informaatioon ja lisäksi kaikkien vastualueiden prioriteetit, työlistat sekä töiden etenemisen seuranta ovat avoimesti nähtävissä kaikille organisaation jäsenille.

Työntekijöiden hyvinvointi ja yhteisöllisyys

Työyhteisön yhteisöllisyyttä ja jatkuvaa oppimista tuetaan kerran kuukaudessa pidettävillä yhteisillä iltapäivätapaamisilla. Näissä tapaamisissa painotetaan sekä yhteistä työskentelyä, oppimista kuin yhteisöllisyyttä. Tapaamisten jälkeen pidetään vapaamuotoinen illanvietto. Työyhteisö käy myös kerran kuussa yhteisellä lounaalla.

Tärkeät tiedotettavat asiat on keskitetty kerran kuussa pidettäviin infopalavereihin. Yhteistä reflektointia tehdään myös kerran kuussa, jolloin jokainen reflektointiin osallistuva kertoo omalta osaltaan menneen kuukauden isoimmat onnistumiset ja opit sekä tulevan kuukauden keskeisimmät tekemiset ja tarvitseeko kollegoilta apua johonkin.

Henkilöstön hyvinvoinnista huolehditaan säännöllisillä 121-keskusteluilla. Jokaiselle työntekijälle on järjestetty mahdollisuus omaan työpariin, jonka kanssa voi kehittää yhdessä omaa työtä ja osaamista. Lisäksi uusille aloittaville henkilöille tarjotaan kollega tukemaan perehtymisessä.

Henkilöstötyytyväisyyttä seurataan viikoittain toistuvilla pulssikyselyllä sekä tarkemmin laajemmalla fiilismittarikyselyllä kaksi kertaa vuodessa. Henkilöstöltä saatua palautetta hyödynnetään aktiivisesti organisaation kehittämisessä ja tavoitteenasetannassa.

Työyhteisössä on käytössä myös kiittämiskäytäntö, jonka myötä työkaveria voi kiittää avusta ja hyvästä työstä lahjalla. Kiitokset jaetaan koko työyhteisön nähtäville.

Oppiminen

Jokaiselle työntekijälle on varattu samansuuruinen henkilökohtainen osaamisbudjetti sekä tietty määrä palkallisia työpäiviä, joita voi käyttää oman osaamisen kehittämiseen. Osaamiskeskustelut käydään kerran vuodessa henkilöstön kehittämisestä vastaavan tuoteomistajan kanssa ja osaamisen kehittymistä seurataan säännöllisesti 121-keskusteluissa.

Samassa asiakkuudessa työskentelevät konsultit järjestävät yhteisiä tapaamisia noin kerran kuukaudessa ja jakavat asiakkuuteen liittyviä oppeja näissä tapaamisissa. Työyhteisössä pidetään myös kerran viikossa demo-tilaisuus, jossa jaetaan oppeja erilaisista esimerkkitapauksista. Demon voi järjestää kuka tahansa ja demojen järjestämiseksi on olemassa erillinen demo-kalenteri, johon aiheet itseohjautuvasti kerätään.

Organisaatiossa on käytössä myös yhteisöllisesti koostettu työkalupakki, joka sisältää konsultoinnissa tarvittavia työmenetelmiä. Tätä työkalupakkia voivat kaikki organisaation jäsenet vapaasti sekä täydentää että hyödyntää. Henkilöstöä kannustetaan tätä kautta hyväksi havaittujen käytänteiden jakamiseen.

Viestintä

Työyhteisön viestintä- ja vuorovaikutustaitoja kehitetään kuukausittain sisäisissä työpajoissa kannustamalla henkilöstöä avoimeen dialogiin. Asiaviestinnälle on luotu omat selkeät kanavat ja lisäksi on luotu vapaamuotoisempia kanavia matalan kynnyksen viestintään sekä vapaamuotoiseen kuulumisen vaihtoon. Tietotulvan vähentämisessä on huomioitu palaverien keskittäminen tietyille päiville sekä palaverien tarkoituksen selkeä määrittäminen. Lähtökohtaisesti kaikki informaatio on organisaatiossa läpinäkyvää (salassapitovelvoitteet ja tietosuoja huomioiden).

Palautteenanto ja konfliktien ratkaisu

Organisaatiossa kysytään asiakkailta palautetta säännöllisesti, vähintään kaksi kertaa vuodessa. Asiakaspalautteet käydään avoimesti läpi koko työyhteisön kesken ja palautetta hyödynnetään organisaation oppimisessa.

Organisaatiossa on luotu henkilöstön toimesta yhteiset pelisäännöt ja sitouduttu yhteisesti häirinnän ja epäasiallisen kohtelun välttämiseen. Pelisäännöt sekä epäasiallisen kohtelun välttämiseen liittyvät käytännöt ovat avoimesti kaikkien nähtävillä. Positiivinen sekä kehittävä palaute pyritään antamaan arjessa matalalla kynnyksellä ja mahdollisimman nopeasti.

7.2 Fiilismittarin tulokset

Nykytila-analyysissa käsiteltiin joulukuussa 2022 toteutetun fiilismittarikyselyn tuloksia ja toinen vastaava mittaus suoritettiin kesäkuussa 2023. Kesäkuuhun mennessä tutkimuksellinen kehittämistyö oli ollut käynnissä noin seitsemän kuukauden ajan ja merkittävä osa kehittämistoimenpiteistä oli jo jalkautettu organisaatioon. Tulosten voidaan näin ollen olettaa melko luotettavasti kertovan kehittämistoimenpiteiden vaikutuksista. Seuraavassa taulukossa on esitetty fiilismittarikyselyn vastaustulokset 12/2022 sekä 06/2023 ja tuloksiin liittyvä muutos.

Taulukko 5: Fiilismittarikyselyn tulosten vertailu 12/2022 ja 06/2023			
Kysytty asia	12/2022 mittaus (n= 12)	06/2023 mittaus (n=14)	Muutos
Ovatko Taskmillin yhteiset strategiset tavoitteet ja toimintamalli sinulle riittävän selkeitä? (06/2023 mittauksessa kysymykset eriytettiin, joten ne on esitelty erillisinä)	Kyllä: 4 vastaajaa Jokseenkin: 8 vastaajaa Ei: 0 vastaajaa	Strategian ja strategisten tavoitteiden selkeys: Kyllä: 8 vastaajaa Jokseenkin: 5 vastaajaa Ei: 1 vastaajaa	Kyllä vastausten osuus kasvoi 73 %
		Toimintamallin selkeys: Kyllä: 12 vastaajaa Jokseenkin: 2 vastaajaa Ei: 0 vastaajaa	Kyllä vastausten osuus kasvoi 160 %
Koetko että uskallat puhua muiden kanssa avoimesti haasteista ja ongelmista?	Kyllä: 4 vastaajaa Jokseenkin: 8 vastaajaa En: 0 vastaajaa	Kyllä: 10 vastaajaa Jokseenkin: 4 vastaajaa En: 0 vastaajaa	Kyllä vastausten osuus kasvoi 116 %
Koetko, että voit avoimesti ja turvallisesti jakaa ajatuksiasi ja ideoitasi yhteisissä tilaisuuksissa?	Kysymystä ei kysytty	Kyllä: 10 vastaajaa Jokseenkin: 4 vastaajaa En: 0 vastaajaa	Muutosta ei voida todentaa, koska uusi kysymys
Koen, että Taskmillin tukee minua osaamiseni kehittämisessä.	ka 3,25	ka 3,6	Parannus 11 %

Saan riittävästi kannustavaa ja kehittävää palautetta esihenkilöltä sekä kollegoilta	Kysymystä ei kysytty	Kyllä: 6 vastaajaa Jokseenkin: 14 vastaajaa	Uusi kysymys, muutosta ei voida todentaa
Henkilöstötyytyväisyys	ka 8,75 (asteikko 1–10)	ka 9,1 (asteikko 1–10)	Parannus 4 %
Mihin asioihin et ole tyytyväinen? Mitä asioita ja toimintamalleja haluaisit vielä muuttaa tai vähentää?	Epäselvyydet yhteisessä suunnassa, poukkoilu, valintojen tekeminen, struktuuri, fokus, toimintamallit, strategia jää uupumaan, yhteiset tavoitteet puuttuvat	Osaamisen kehittämiseen aikaa, selkeämpi uramalli, yhteisten työskentelytilojen toimivuus, palkkamallit	Kommenteissa ei 06/2023 mittauksessa ollut enää mainintoja toimintamallin tai strategisen suunnan epäselvyyteen liittyen
Mihin asioihin olet tyytyväinen liittyen Taskmilliin? Mitä asioita ja toimintamalleja voisi entisestään kasvattaa ja säilyttää?	Arvojen mukainen toiminta, työilmapiiri, yhteishenki, läpinäkyvyys, innokkaat ja kivat työkaverit, avoimuus, matala hierarkia	Matala hierarkia ja avoin ilmapiiri, selkeä toimintamalli, yhteinen strateginen suunnittelu, suunta onnistuttu pitämään paremmin, yhteiset tapaamiset hyviä, välittävä ilmapiiri, rento meininki	Matalan hierarkian ja avoimen ilmapiirin lisäksi henkilöstö nosti uutena säilytettäviin ja vahvistettaviin asioihin toimintamallin sekä organisaation yhteiset tapaamiset

Yhteisöohjautuvuuden kehittämisen myötä positiivisia vaikutuksia voidaan arvioida tapahtuneen suoraan niillä osa-alueilla, joihin tutkimuksellisen kehittämistyön myötä tehtiin kehittämistoimenpiteitä. Fiilismittarikyselyn kysymysten myötä voidaan arvioida yhteisöohjautuvan toimintamallin vaikutusta erityisesti strategisten tavoitteiden ja organisaation sisäisen toimintamallin selkeyteen sekä psykologiseen turvallisuudentunteeseen sekä oppimiseen ja palautteensaantiin liittyen. Sisäisen toimintamallin selkeys parani näistä osa-alueista merkittävimmin (kyllä vastausten osuus kasvoi 160 %), myös strategian ja strategisten tavoitteiden selkeyteen saatiin aikaiseksi merkittävä parannus (kyllä vastausten osuus kasvoi 73 %). Huomioitavaa on kuitenkin, että 12/2023 mittauksessa yksi (1) vastaaja oli sitä mieltä, että strateginen suunta ei ole lainkaan selkeä, kun taas 12/2023 mittauksessa kukaan

ei vastannut, ettei strateginen suunta olisi selkeä. Näin ollen strategisen suunnan selkeyttämiseen kannattaa kiinnittää vielä jatkossakin huomiota.

Psykologista turvallisuudentunnetta indikoivat vastaukset osoittivat merkittävää parannusta kehittämistoimenpiteiden myötä (kyllä vastausten osuus kasvoi 116 %). Kyselyyn lisättiin 06/2023 uusi kysymys siitä voiko ajatuksia ja ideoita jakaa avoimesti ja turvallisesti yhteisissä tilaisuuksissa. Kymmenen (10) vastaajaa neljästätoista (14) oli sitä mieltä, että yhteisissä tilaisuuksissa uskaltaa jakaa ideoita avoimesti ja turvallisesti, mikä indikoi sitä, että kehittämistoimenpiteiden myötä onnistuttiin luomaan psykologisesti varsin turvallinen ilmapiiri niihin yhteisiin tilaisuuksiin, joita kehittämistyön aikana pidettiin.

Osaamisen kehittämisen osalta mittaustulokset osoittavat pientä parannusta (11 %), mutta vastausten perusteella ei voi näkemykseni mukaan tehdä suoria johtopäätöksiä siitä, onko parannus kehittämistoimenpiteistä johtuvaa. Osaamisen kehittämiseen ja osaamisen jakamiseen tehtyjä parannuksia on kohdeorganisaatiossa otettu käyttöön myös mittauksen jälkeen, joten niiden toimenpiteiden vaikuttavuutta voidaan arvioida kunnolla vasta vuoden 2023 lopussa tehtävän kyselyn myötä.

Palautteen saamista koskeva kysymys lisättiin uutena 06/2023 mittaukseen, joten siihen liittyvää muutosta ei voida todentaa. Mittaustulokset kuitenkin osoittavat, että palautteen saamisen käytänteiden kehittämiseen olisi hyvä kiinnittää jatkossa huomiota, sillä jokseenkin vastausten osuus on suurempi kuin kyllä vastausten.

Fiilismittarin avoimia kommentteja vertailemalla voidaan todeta, että kehittämistoimenpiteillä pystyttiin vaikuttamaan niihin kehityskohteisiin, mistä henkilöstö oli antanut palautetta 12/2022 suoritettussa mittauksessa. Samoja kehityskohteita kuin 12/2022 mittauksessa ei havaittu enää 06/2023 mittauksen avoimissa kommentteissa. Tämän perusteella voidaan olettaa, että yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämisellä onnistuttiin luomaan organisaatiolle selkeämpi yhteinen suunta, yhteiset tavoitteet sekä selkeämpi sisäinen toimintamalli. Henkilöstö myös antoi 06/2023 mittauksessa spontaania positiivista palautetta selkeästä toimintamallista ja siitä, että organisaation suunta ja päämäärä olivat kirkkaammat kuin aiemmin. Myös työyhteisön yhteiset tapaamiset ja strateginen suunnittelu saivat henkilöstöltä kiitosta. Positiivinen palaute koski myös välittävää ja rentoa ilmapiiriä. Fiilismittarikyselyn pohjalta voidaan päätellä, että kehittämistyölle käynnistysvaiheessa asetetut tavoitteet yhteiseen päämäärään ohjautumisesta, sisäisen toimintamallin selkeydestä sekä

yhteisöllisyyden ja osallisuuden tunteen vahvistamisesta saavutettiin kohdeorganisaatiossa suurilta osin.

7.3 Arviointikeskustelujen tulokset

Vastuuhenkilöiden kesken syyskuussa 2023 pidetyssä retrospektiivissä vastuuhenkilöt totesivat, että yhteisellä tavoiteohjautuvalla toimintamallilla ja vastuuhenkilöiden välisen yhteistyön tiivistämisellä oli saatu aikaiseksi positiivisia vaikutuksia. Vastuuhenkilöt kokivat, että tavoitteet liittyivät tehtyjen kehittämistoimenpiteiden jälkeen suoraan organisaation päämääriin sekä konkreettisiin käytännön tekemisiin. Vastuuhenkilöt myös kokivat, että yhteistyö oli sujunut hyvin ja asioita oli sen myötä saatu enemmän aikaiseksi kuin aiemmin. Vastuuhenkilöt myös kokivat yhteisen tavoitteiden määrittämisen tuovan ryhtiä organisaation tekemiseen, muttei kuitenkaan raskaalla tavalla. Itseltään vastuuhenkilöt peräänkuuluttivat vielä enemmän vastuunottoa ja valmistautumista yhteiseen suunnitteluun. Lisäksi vastuuhenkilöt toivoivat enemmän aikaa yhteiselle ideoinnille ja tiimityölle.

Vastuuhenkilöiden retrospektiivin pohjalta voidaan päätellä, että kehittämistoimenpiteillä pystyttiin lisäämään vastuuhenkilöiden välistä yhteisöllisyyttä ja parantamaan yhteiseen suuntaan ohjautuvuutta merkittävästi nykytilaan verrattuna. Lisäksi vastuuhenkilöiden tekemä havainto vastuunottoon liittyen kertoo psykologisen omistajuuden vahvistumisesta kehittämistyön aikana. Yhteistä ideointia ja tiimityötä toivottiin myös lisää, jonka voisi olettaa johtuvan siitä, että yhteistyölle nähdään kehittämistyön jälkeen vielä enemmän arvoa kuin aiemmin.

Siitä voitiinko yhteisöohjautuvuuden kehittämisellä tukea kohdeorganisaation kasvua, ei voida tämän tutkimuksellisen kehittämistyön päättyessä kiteyttää selkeitä tuloksia. Organisaation oppimiskyvykkyyden lisäämisellä sekä yhteisöllisyyden ja sosiaalisen pääoman vahvistamisella voidaan tietoperustaan nojaten olettaa olevan vaikutusta organisaation menestymiseen. Organisaation kasvuun vaikuttavat kuitenkin olennaisesti toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, joten alle vuoden mittaiselta ajalta on vaikea todentaa, miten yhteisöohjautuvuus lopulta vaikuttaa yrityksen kasvuun pitkällä tähtäimellä. Tutkimuksellisen kehittämistyön päättyessä organisaatio on kuitenkin pysynyt kasvupolullaan ja samalla entisestään korkeaa tasoa ollut henkilöstötyytyväisyys on vahvistunut, joten yhteisöohjautuvuuden kehittämisen voitaisiin näin ollen katsoa tukeneen kohdeorganisaation kasvua.

Organisaation perustajien kanssa syyskuun 2023 lopussa käydyssä tutkimuksellisen kehittämistyön arviointikeskustelussa toimitusjohtaja totesi, että organisaation kasvua voidaan rakentaa kehittämistyön aikana luodun mallin varaan. Toimitusjohtaja myös koki, että yhteisöohjautuva toimintamalli skaalautuu hyvin yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin. Kehittämistyön aikana luodulla toimintamallilla voidaan toimitusjohtajan mukaan vaikuttaa myös siihen, että tarvittavat investoinnit uuteen osaamiseen ja teknologioihin voidaan tunnistaa aiemmin, koska pitkän tähtäimen suunnittelua tehdään organisaatiossa systemaattisemmin kuin aiemmin ja siihen osallistuu kehittämistyön myötä koko henkilöstö. Lisäksi perustajat kokivat, että koko organisaation osallistuminen päämäärien ja tavoitteiden suunnitteluun, nostaa monipuolisemmin esiin erilaisia näkemyksiä toimintaympäristön kehittymiseen liittyen, mikä edesauttaa erityisesti erilaisiin muutoksiin sopeutumisessa. Perustajat kokivat lisäksi, että jaetun johtajuuden vahvistamisella voidaan pitkällä tähtäimellä vähentää henkilöriippuvuutta ja tukea yrityksen kasvua sitä kautta.

8 POHDINTA JA JATKOKEHITYSSUOSITUKSET

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyöni tavoitteena oli selvittää, miten kasvuyritykselle rakennetaan yhteisöohjautuva toimintamalli ja miten yhteisöohjautuvuudella voidaan tukea sekä henkilöstön työtyytyväisyyttä että yrityksen kasvua. Opinnäytetyöni haki vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen. Siihen, onko yhteisöohjautuvuudella merkitystä sekä henkilöstön työtyytyväisyydelle ja yrityksen kasvulle ja siihen, millaisin keinoin yhteisöohjautuvuutta voidaan rakentaa tilanteessa, jossa henkilöstön ajankäyttö organisaation kehittämiseen on rajallista. Tässä pohdintaluvussa tarkastelen, minkälaisia vastauksia näihin tutkimuskysymyksiin saatiin. Esitän myös jatkokehityssuositukset kohdeorganisaatiolle sekä arvioin opinnäytetyöni vaikutuksia ammattialalle yleisesti.

8.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Opinnäytetyön tuloksena selvisi, että yhteisöohjautuvuuden kehittämisellä ja vahvistamisella voitiin tukea henkilöstötyytyväisyyden positiivista kehittymistä kohdeorganisaatiossa. Henkilöstön näkemysten huomioiminen ja henkilöstön aiempaa laajempi osallistaminen yrityksen yhteisten päämäärien sekä toimintatapojen määrittelyyn näkyivät selkeinä parannuksina henkilöstötyytyväisyyskyselyn tuloksissa seitsemän kuukauden jälkeen kehittämistoimenpiteiden käynnistämisestä. Yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämisen myötä vahvistuivat sekä kokemus strategisten tavoitteiden että sisäisen toimintamallin selkeydestä kuin myös kokemus psykologisesta turvallisuudesta. Henkilöstön aiempaa laajempi osallistaminen vahvisti myös työyhteisön yhteisöllisyyttä, joka kävi ilmi henkilöstötyytyväisyyskyselyn avoimista palautteista sekä vastuuhenkilöiden retrospektiivistä.

Yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämisellä pystytiin myös välillisesti tukemaan kohdeorganisaation kasvua siten, että kehitetty toimintamalli tulee skaalautumaan yrityksen tulevaisuuden tarpeisiin, mikä osittain poistaa toimintamallien kehittämistarvetta yrityksen kasvun myöhemmissä vaiheissa. Yhteisöohjautuvan toimintamallin voidaan myös olettaa ennaltaehkäisevän organisaation laajentumis- ja ammattimaistumisvaiheissa ilmeneviä tyypillisiä kasvun haasteita. Haasteet laajentumisvaiheessa liittyvät tyypillisesti siihen, että johdon aika menee operatiivisiin tehtäviin, hauraat rakenteet rasittavat työyhteisöä ja eteenpäin vievät tavoitteet puuttuvat. Kehittämistyöllä ja yhteisöohjautuvalla toimintamallilla pystyttiin vaikuttamaan erityisesti siihen, että organisaation toimintamalli selkeytyi ja tavoitteet kirkastuivat.

Yhteisöohjautuvuudella saatiin myös jaettua johtamista, mikä on kasvun ylläpitämisen kannalta tärkeää. Yhteisöohjautuvuudella voitiin myös tukea kohdeorganisaation siirtymistä laajentumisvaiheesta kohti ammattimaistumisvaihetta sekä lievittää jo etupainotteisesti ammattimaistumisvaiheessa ilmeneviä tyypillisiä kasvun haasteita, jotka liittyvät esimerkiksi siihen, että investoinnit uuteen osaamiseen ja toimintatapamuutoksiin viivästyvät. Kohdeorganisaation tapauksessa riskin näiden haasteiden kohtaamiseen koettiin vähentyneen yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämisen myötä, koska organisaatiossa hyödynnetään yhteisöohjautuvuuden myötä yhä laajemmin koko organisaation osaamispotentiaalia sekä näkemyksiä. Lisäksi organisaation päämäärät ovat aiempaa selkeämmin ymmärrettyjä ja jaettuja.

Yhteisöohjautuvuuden vaikutuksia kohdeorganisaation taloudelliseen kasvuun ja menestykseen ei kuitenkaan voitu tämän opinnäytetyön voimassaoloaikana vielä osoittaa. Vaikutuksia yrityksen taloudelliseen menestykseen voidaan arvioida vasta pidemmän ajan kuluttua ja se vaatisi vielä paljon tarkempaa analyysiä siitä, mitkä vaikutukset aiheutuvat organisaation sisäisestä toiminnasta ja mitkä taas organisaation ulkoisista tekijöistä, kuten toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista (esimerkiksi suhdannevaikutukset). Yhteisöohjautuvuuden vaikutuksia yrityksen taloudelliseen menestymiseen voisi kuitenkin olla erittäin mielenkiintoista tutkia lisää tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö osoittaa, että yhteisöohjautuvuutta on mahdollista rakentaa yhdessä henkilöstön kanssa, vaikka ajankäyttö organisaation kehittämiseen olisi rajallista. Kaikki opinnäytetyön aikana suoritettut kehittämistoimenpiteet toteutettiin pohjautuen siihen oletamaan, että henkilöstöllä on enintään 10 tuntia kuukaudessa käytettävissä kohdeorganisaation sisäiseen toimintaan osallistumiseen. Myös vastuuhenkilöiden ajankäyttö oli rajallista ja tämä piti huomioida sekä kehittämistyön aikana että niissä käytänteissä, joita toimintamallin kehittämisen myötä kohdeorganisaatioon vakiinnutettiin. Uskon tällaisen ajankäyttöhaasteen olevan läsnä useimmissa palvelualan kasvuyrityksissä, joissa pääasiainen työ tapahtuu asiakkaiden eikä esimerkiksi organisaation sisäisen tuote- ja palvelukehityksen parissa. Kohdeorganisaation esimerkki toivottavasti rohkaisee muitakin ajankäyttöhaasteiden kanssa kamppailevia yrityksiä ottamaan askeleita kohti yhteisöohjautuvuutta. Kohdeorganisaatiossa yhteisöohjautuvan toimintamallin kehittämiseen vaikutti kuitenkin myönteisesti se, että henkilöstöllä oli jo aiempaa kokemusta muun muassa ketteristä menetelmistä sekä ketterän kehityksen arvoista. Ketterät arvot ovat hyvin lähellä yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteita, joka edesauttoi peruseriaatteiden sisäistämistä. Samoin ketterät menetelmät ovat sellaisia, jotka sopivat hyvin yhteen yhteisöohjautuvien

käytänteiden kanssa. Muutoksessa päästiin näin ollen luontevasti liikkeelle varsin nopeasti, koska organisaation lähtötilanne tuki osittain yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteiden omaksumista. Mikäli lähtötilanne olisi ollut erilainen, hyötyjä ei olisi todennäköisesti saavutettu niin nopeasti.

8.2 Jatkokehityssuositukset

Tietoperustaan, nykytila-analyysiin sekä kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointiin pohjautuen nostan kohdeorganisaation jatkokehityssuosituksiin neljä elementtiä, jotka ovat palautekulttuurin kehittäminen ja käytänteet konfliktien hallintaan, johtamisosaamisen sekä työyhteisötaitojen kehittäminen, psykologisen omistajuuden vahvistaminen, vastuunotto ja ajankäytön parempi huomioiminen sekä päämäärien, fokuksen ja autonomisen päätöksenteon edelleen selkeyttäminen.

Kuten aiemmin esiteltyssä kehittämistoimenpiteiden jälkeisen toimintamallin kuvauksessa kävi ilmi, palautteenantoon ja konfliktien käsittelyyn on kohdeorganisaatiossa olemassa jo käytänteitä, mutta fiilismittarikyselyn pohjalta voidaan kuitenkin päätellä, että palautteenantokulttuurissa on kehitettävää. Palautteenannossa olisi nähdäkseni hyvä kiinnittää huomiota erityisesti kollegoiden välisiin palautekäytäntöihin sekä palautteen aktiiviseen kysymiseen. Palautteenantoon ja puheeksiottamiseen liittyy läheisesti myös konfliktien hallinnan kyvykkyys, jota organisaatiossa olisi hyvä edelleen vahvistaa. Salovaaran (2020a, 104–105) mukaan yhteisöohjautuvuuden peruseriaate on se, että ongelmat ratkaistaan siellä, missä ne ovat syntyneet. Konfliktinhallintaa olisi kohdeorganisaatiossa hyvä harjoitella ja siihen liittyvää osaamista kannattaisi vahvistaa, koska tästä osaamisesta on hyötyä yrityksen sisäisen toimivuuden lisäksi myös asiakasorganisaatioissa toimiessa. Konfliktien hallintaa voisi kohdeorganisaatiossa mieltä lähestyttävän esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitellyn vastuullisuusprosessin kautta.

Kohdeorganisaation voisi olla hyvä kiinnittää jatkossa huomiota myös johtamisosaamisen sekä ryhmädynamiikka- ja vuorovaikutustaitojen edelleen kehittämiseen. Jaetun johtajuuden vahvistaminen vaatii Mankan ja Mankan (2023, 184) mukaan hyviä työyhteisötaitoja, kuten tunnollisuutta, reiluuutta, epäitsekkyyttä ja kohteliaisuutta. Yksilöiden hyvät työyhteisötaidot ilmenevät heidän mukaansa vastuullisuutena ja sitoutumisena työtehtäviin ja ryhmissä ne näkyvät yhteistyötä edistävänä toimintana, kuten auttamisena, reiluutena ja haluna toimia kohti yhteistä hyvää. Nämä asiat ovat kohdeorganisaatiossa jo osittain kunnossa, mutta tutkimuksellisen kehittämistyön yhteydessä havaitsin, että ryhmätyöskentelyssä on edelleen

parannettavaa esimerkiksi tehtäviin sitoutumisen ja toisten auttamisen suhteen. Manka ja Manka korostavat hyvien työyhteisötaitojen yhteydessä myös työyhteisönjäsenen velvollisuuskäsitteitä, joka tarkoittaa huolehtimista työpaikan viihtyvyydestä, resurssien järkevästä käytöstä, yhteistyöstä työtovereiden ja esihenkilöiden kanssa, mielipiteen ilmaisusta asioiden eteenpäin viemiseksi sekä aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämistyöhön. Jotta kohdeorganisaatiossa voidaan vielä enemmän hyötyä yhteisöohjautuvuudesta, tulisi henkilöstöä aktivoida vielä aiempaa enemmän kehittämistoimijuuteen, mielipiteiden ilmaisuun sekä työpaikan yhteisen toiminnan kehittämiseen, jotta tällaisesta toiminnasta tulee täysin luontevaa eikä sitä varten ole esimerkiksi välttämätöntä organisoida erillisiä työpajoja.

Edellä mainittu yhteiseen toimintaan osallistuminen ja aktiivinen kehittämistoimijuus ovat yhteydessä kolmanteen suositukseeni, eli psykologisen omistajuuden ja vastuunoton vahvistamiseen. Laloux (2014, 270) korostaa psykologisen omistajuuden merkitystä itse- ja yhteisöohjautuvuudessa ja ilman psykologisen omistajuuden tunnetta yhteisöohjautuvuudesta ei voida nähdäkseni hyötyä täysimääräisesti. Psykologinen omistajuus on ilmiö, jonka ydin on omistamisen tunne ja psykologinen sitoutuminen kohteeseen – tunne siitä, että joku on ”minun”. Psykologinen omistajuus on yksilöllinen tai jaettu mielentila sekä yksilöllisesti tai jaetusti koettu tunne omistajuudesta. Yksilön kyky ja kokemus siitä miten hän voi vaikuttaa organisaatioon edesauttavat psykologisen omistajuuden syntymistä. (Luoma 2015, 56 - 58). Psykologista omistajuutta voidaan tukea autonomian vahvistamisella ja autonomian tunne taas vahvistuu, kun henkilöstö kokee voivansa aktiivisesti osallistua ja vaikuttaa organisaation kehittämiseen. Kohdeorganisaatiossa kannattaisi nähdäkseni huolehtia siitä, että kehittämistyön aikana luodut käytännöt vakiintuvat ja että henkilöstön osallistamisessa säilyy systemaattisuus. Esimerkiksi strategiaan liittyvien skenaarioiden päivittämisestä kannattaisi tehdä vuotuisesti toistuva, koko organisaation yhteinen tehtävä. Yhteisöohjautuvuus vaatii toteutuakseen myös vastuunottoa. Jotta vastuunotto mahdollistuu kohdeorganisaatiossa aiempaa paremmin, tulisi organisaatiossa kiinnittää vielä enemmän huomiota vastuuhenkilöroolien ajankäyttöön ja siihen, että vastuuroolien vaatimukset ovat suhteessa rooliin käytettävissä olevaan aikaan. Larjovuori ym. 2021, 57–68 käsittelevät tutkimuksessaan, että roolien moninaisuus ja työtehtävien rikkonaisuus voi itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa luoda kuormitusta. Tehtävien rikkonaisuus heikentää keskittymiskykyä ja lisätä tunnetta siitä, että työntekijä ei saa mitään kunnolla valmiiksi. Kohdeorganisaatiossa kannattaisi siis vielä enemmän kiinnittää huomiota siihen, ettei laaja-alaisemmin työpaikkaa koskevien asioiden ja yhteisöohjautuvuutta

edistävien toimien eteenpäinvieminen jää vain vastuuhenkilöiden harteille. Vastuuta organisaation yhteisistä asioista voisi jakaa aiempaa laajemmalle joukolle.

Organisaation päämääriä, fokusta ja päätöksentekoa voisi lisäksi olla hyvä terävoittaa ja selkeyttää edelleen. Näin yhteisöohjautuvuus mahdollistuisi mielestäni vielä aiempaa paremmin ja organisaatio voisi vielä aiempaa selkeämmin ohjautua yhteistä suuntaa kohten. Tätä voisi kohdeorganisaatiossa tukea esimerkiksi sillä, että organisaation tavoitteiden ja henkilökohtaisten tavoitteiden välille luodaan aiempaa selkeämpi kytkös. Henkilökohtaisissa tavoitteissa voisi olla hyvä huomioida myös kehittämistoimijuuteen aktivoituminen ja yhteinen vastuu työyhteisön toimivuudesta. Kohdeorganisaatiossa voisi lisäksi harjoittaa vielä terävämpää priorisointia, mikä omalta osaltaan voi vähentää riskiä esimerkiksi vastuuhenkilörooleissa toimivien kuormituksen osalta. Autonomisen päätöksenteon osalta kohdeorganisaatiossa voisi jatkossa vielä selkeämmin määritellä sen, milloin riittää organisaation jäsenen oma päätös, milloin tarvitaan paripäätös ja milloin päätökset on käsiteltävä useamman henkilön kesken tai perustajien kanssa yhdessä. Tällä hetkellä päätöksentekomalli ei ole vielä täysin selkeä ja monia päätöksiä kysytään perustajilta, mikä omalta osaltaan lisää heidän kuormittuneisuuttaan. Yrityskoon ja henkilöstömäärän kasvaessa päätöksentekoon voi tämän vuoksi muodostua kasvua hidastavia pullonkauloja. Hajautettua päätöksentekoa määriteltäessä on kuitenkin hyvä huomioida, että vaikka Salovaaran (2020a, 103) mukaan oleelliset päätökset voidaan yhteisöohjautuvuudessa tehdä neuvonpitoprosessia noudattaen, prosessi ei voi toimia, ellei työntekijöillä ole tarvittavia tietoja käytössään päätöksenteon tueksi. Vielä aiempaa ajantasaisempi tieto kohdeorganisaation kannattavuus- ja tuottovaatimuksista sekä yleisistä taloudellisista luvuista voisi lisätä organisaation jäsenten ja tiimien päätöksentekokyvykkyyttä sekä vastuullisuutta ja laatua päätöksenteossa.

8.3 Opinnäytetyön hyöty ammattialalle

Opinnäytetyöni tuotoksena syntyi kuvaus kohdeorganisaation muutosmatkasta kohti yhteisöohjautuvuutta sekä opinnäytetyön liitteenä olevat menetelmäkuvaukset, joiden avulla yhteisöohjautuvuutta voidaan käytännössä rakentaa. Tuotoksena syntyi myös kuvaus kohdeorganisaation yhteisöohjautuvasta toimintamallista sekä suositukset toimintamallin jatkokehittämiselle. Opinnäytetyö tuotti näiden tuotosten myötä nähdäkseen uutta tietoa kasvu- ja pk-yrityskenttään siitä, minkälaisin keinoin yrityksen toimintaa voidaan käytännössä rakentaa yhteisöohjautuvaksi. Uutta tietoa syntyi myös siitä minkälaisia hyötyjä yhteisöohjautuvuuden ja

henkilöstön osallisuuden lisäämisellä voidaan saavuttaa, kohdeorganisaation tapauksen toimiessa esimerkkinä. Pysin opinnäytetyössäni kuvaamaan myös avoimesti myös niitä haasteita, mitä toimintamallin kehittämiseen liittyi, joka toivottavasti auttaa muita kasvu- ja pk-yrityksiä varautumaan vastaaviin haasteisiin. Opinnäytetyön sisältämä kuvaus varsinaisesta toimintamallin kehittämisestä ja kehittämistoimenpiteistä voi lisäksi toimia tietolähteenä niille kasvu- ja pk-yrityksille, jotka haluavat lähteä vahvistamaan organisaationsa yhteisöohjautuvuutta sekä henkilöstön kehittämistoimijuutta.

Uskoisin, että niitä samoja hyötyjä, joita kohdeorganisaatiossa saavutettiin, voidaan lähteä tavoittelemaan myös muissa kasvuyrityksissä. Kehittämisen tahti ja hyötyjen toteutumisen laajuus riippuu kuitenkin organisaation lähtötilanteesta. Myös muutoksen laajuus riippuu organisaatiosta ja vaikka opinnäytetyössäni kuvaan melko tarkasti kohdeorganisaation muutosmatkan, ei muutos hyvin todennäköisesti ole toisessa organisaatiossa samanlainen. Muiden organisaatioiden esimerkeistä voi saada käsityksen siitä, minkälaista yhteisöohjautuvan toiminnan rakentaminen on, mutta varsinainen muutoksen laajuus paljastuu vasta muutokseen ryhdyttäessä. Jokaisen organisaation on siis mietittävä itse mikä on se yhteisöohjautuvuuden tavoitetilä mitä organisaatiossa haetaan ja minkä verran vallan ja vastuun siirtoa halutaan tehdä yksilöille ja tiimeille. Samalla on pohdittava, minkälaisilla käytännöillä ja askelmerkeillä tämä kannattaa tehdä. Opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa määriteltiin esimerkiksi heti, että puhdas itseorganisoituminen ei ole se suunta, johon kohdeorganisaatiossa halutaan tietoisesti hakeutua. Tärkeämmäksi koettiin yhteiseen suuntaan ohjautuminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen ja tämä viitoitti suuntaa kehittämistoimenpiteiden osalta.

On myös hyvä huomioida, että mikäli organisaatiossa ei vielä ole lainkaan aiempaa kokemusta esimerkiksi autonomisista tiimeistä, jaetusta johtajuudesta tai hajautetusta päätöksenteosta, tulee muutokseen varata enemmän aikaa kuin opinnäytetyöni kohdeorganisaatiossa. Tällaisessa tilanteessa muutosmatkan voisi esimerkiksi aloittaa tarkastelemalla mitä yhteisöohjautuvuuden peruseriaatteiden noudattaminen tarkoittaisi organisaation kannalta. Sen jälkeen voisi tarkastella, miten esimerkiksi vallan ja vastuun siirtoa esihenkilöiltä tiimeille voidaan asteittain lähteä lisäämään. Nykytilan ja tavoitetilan välisestä erosta on myös hyvä keskustella avoimesti eikä muutokselle kannata asettaa liian montaa tavoitetta kerralla. Esimerkiksi tässä opinnäytetyössä muutostavoitteet päätettiin kohdeorganisaation tapauksessa rajata kolmeen. Rajaus mahdollisti sen, että esimerkiksi yhteisöohjautuva tavoitejohtamisen malli saatiin vakiinnutettua osaksi

organisaation päivittäistä toimintaa kehittämisprosessin aikana. Jos muutostavoitteita olisi ollut useampia, tähän ei luultavasti olisi päästy.

Ajankäyttöön liittyvät realiteetit on myös hyvä huomioida muutoksen alkumetreillä, jotta toimintamallin rakentamiseen liittyvät toimenpiteet osataan mitoittaa oikein. Organisaation yhteisöohjautuvia käytänteitä pohtiessa kannattaakin huomioida mitä nämä käytänteet ajankäyttömielessä tarkoittavat. Hyvin todennäköisesti, jos käytänteet koetaan alkuvaiheessa liian työläiksi tai aikaa vieviksi, niihin ei myöskään sitouduta. Toimintamallia rakennettaessa kannattaa siis miettiä, miten yhteisö lopulta ylläpitää yhteisöohjautuvuutta. Heti alkuvaiheessa organisaatiossa ei myöskään välttämättä saavuteta niin laajaa psykologista omistajuutta kuin yhteisöohjautuvuus vaatisi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa tarvitaan muutoksen alussa yhteisöohjautuvuuden soihdunkantajia, eli niitä henkilöitä, jotka fasilitoivat yhteistyötä ja edistävät yhteisöohjautuvien käytänteiden soveltamista. Yhteisöohjautuvuus tarvitsee soihdunkantajien lisäksi myös henkilöstön kehittämistoimijuuden aktivoimista ja tähän kannattaa nähdäkseni kiinnittää erityistä huomiota. Yhteisöohjautuva toiminta ei arvioni mukaan ei juurru tai pysy yllä, jos aktivoitumista ei tapahdu.

8.4 Reflektio

Opinnäytetyön tekeminen oli mielestäni inspiroivaa. Tein useita kehittämistoimenpiteitä osana tutkimuksellista kehittämistyötäni, mutten kokenut prosessia raskaaksi sillä työskentelin itselleni läheisen ja tärkeän aiheen parissa. Aihe oli yhteydessä omaan ammatilliseen osaamiseeni, ja samalla ammatillinen osaamiseni toi itselleni varmuutta kehittämistyön edistämiseen, menetelmien luomiseen sekä toimenpiteiden suunnitteluun. Suurin ponnistus opinnäytetyön osalta oli syklisen muutosprosessin sekä moninaisten kehittämistoimenpiteiden kuvaaminen siten, että lukijalla säilyisi punainen lanka opinnäytetyötä lukiessaan. Koska yhteisöohjautuvuudessa on kyse hyvin kokonaisvaltaisesta ja koko organisaation läpileikkaavasta toimintatavasta, oli tämän kaiken kapselointi itselleni ajoittain haastavaa. Jouduin tämän vuoksi tekemään aiheen suhteen rajauksia. Päätin esimerkiksi rajata työyhteisö- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen pois tietoperustasta ja keskittyä vahvemmin yhteisöllisyyttä ja hyvinvointia tukevien käytänteiden käsittelyyn. Opinnäytetyöprosessin aikana jouduin myös usein pohtimaan omaa rooliani niin tutkimuksen tekijänä kuin organisaation vastuuhenkilönä. Minulla oli runsaasti tietoa kohdeorganisaatiosta, joka omalta osaltaan helpotti tutkimuksen tekoa, mutta toisaalta vaikeutti ulkopuolisen roolin ottamista. Olikin ajoittain haastavaa tehdä

tutkimuksellista kehittämistyötä siten, ettei vastuuhenkilöroolini vaikuttaisi liiaksi sen tekemiseen.

Opinnäytetyön tietoperustassa halusin keskittyä yhteisöohjautuvuuden käsitteen ja ilmiön määrittelyn lisäksi myös varsinaisen muutoksen rakentamiseen sekä oppivan organisaation luomiseen. Tutkiessani yhteisöohjautuvuuteen liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita koin, että erilaiset lähteet käsittelivät kyllä sitä, mitä yhteisöohjautuvuus on, mutta verrattain vähän ne käsittelivät sitä, minkälaisin konkreettisin keinoin yhteisöohjautuvuutta rakennetaan ja mitä rakentamisessa erityisesti tulisi ottaa huomioon. Päädyin tämän vuoksi lisäämään systeemiajatteluun ja oppivaan organisaatioon liittyvät osuudet opinnäytetyöni tietoperustaan. Yrityksen kasvun ja yhteisöohjautuvuuden välistä suhdetta käsitteleviä lähteitä en myöskään suoraan löytänyt työni tueksi, mutta pureutumalla tyypillisiin kasvun vaiheisiin sekä haasteisiin, sain muodostettua käsitystä siitä, miten yhteisöohjautuvuudella voisi olla mahdollista vaikuttaa yrityksen kasvuun.

Koen, että pystyin tässä opinnäytetyössäni yhdistämään niin konkreettisen kehittämistoiminnan, tutkimuksellisten menetelmien soveltamisen kuin kertyneen aineiston analysoinnin ja vastaamaan näin tutkimukselliselle kehittämistyölle asetettuihin kriteereihin. Pystyin myös tuottamaan konkreettisia lopputuloksia, kuten toimintamallin kuvauksen kohdeorganisaatiolle sekä menetelmäkuvauksia, joita voidaan hyödyntää myös kohdeorganisaation ulkopuolella. Näin ollen opinnäytetyön tuotokset ovat hyödynnettävissä laajemminkin kuin vain kohdeorganisaatioissa. Toivon tuottamieni menetelmäkuvausten helpottavan pk- ja kasvuyritysten kehittämisestä vastaavia ottamaan rohkeita askeleita yhteisöohjautuvuuden ja henkilöstön kehittämistoimijuuden vahvistamisen tiellä. Toivon työni myös vastanneen Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa tutkimusraportin yhteydessä todettuun tarpeeseen siitä, että itse- ja yhteisöohjautuvuuden saralla tarvitaan vielä enemmän tutkimusta, jotta pystytään ymmärtämään reunaehdot ja toimintamallit, joiden puitteissa itse- ja yhteisöohjautuvuus pystyy potentiaalinsa parhaiten lunastamaan.

Haluan vielä lopuksi palata itseohjautuvuusteoriaan sillä näkemyseni mukaan tämä teoria luo erinomaista pohjaa yhteisöohjautuvuudelle. Itsemääräämisteorian mukaan ihmisellä on kolme synnynnäistä psykologista perustarvetta: autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ja näiden perustarpeiden läsnäolo on välttämätöntä ihmisen optimaaliselle kehitykselle ja hyvinvoinnille sekä sille kokevatko ihmiset elinvoimaa ja mielenterveyttä vai eivät (Deci & Ryan 2000, 230). Teorian mukaan ihminen hakeutuu itseään kiinnostavaan toimintaan, haluaa harjoittaa

kykyjään ja tavoittelee yhteyttä toisiin ihmisiin osana sosiaalisia ryhmiä (Deci & Ryan 2000, 229). Kun näiden perustarpeiden merkitys ihmiselle on sisäistetty organisaatiossa, ollaan näkemyseni mukaan yhteisöohjautuvuudessa jo pitkällä.

Haluan myös korostaa työelämään siirtyvien sukupolvien näkökulmaa. Tutkija Perttu Salovaara (2020b, 19–20) mainitsee, että tulevat sukupolvet vaikuttavat etsivän hyviä työyhteisöjä. Salovaaran mukaan hyvissä työyhteisöissä tarvitaan yhteisöllisyyttä tukevia rakenteita, pelisääntöjä ja käytänteitä. Yhteisöohjautuvuus voisi arvioni mukaan olla yksi edesauttava tekijä uusien osaajien houkuttelemiseen sekä saamiseen kilpailuilta markkinoilta. Yhteisöohjautuvuus tarjoaa työntekijöille enemmän autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, yhteisöllisyyttä unohtamatta. Yhteisöohjautuvuus voisi olla todellinen etu yritykselle kilpaillessa parhaiden osaajien saamisesta sekä varmistettaessa parhaiden osaajien sitoutuminen yritykseen. Vaikka yhteisöohjautuvuus onkin vielä käsitteenä ja organisoitumistapana uusi, piilee siinä nähdäkseni paljon potentiaalia paremman työelämän näkökulmasta. Lopulta kuitenkin aika näyttää kuinka laajasti organisaatiot rohkaistuvat kehittämään toimintaansa yhteisöohjautuvaan suuntaan. Itse uskon, että esimerkit kyllä rohkaisevat ja lisäksi yhteisöohjautuvuuden hyödyt alkavat puhua puolestaan.

LÄHTEET

- Ammattikorkeakoulun opinnäytetyön eettiset ohjeet, Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene Ry. Viitattu 20.5.2023. <https://opiskelijanopas.humak.fi/wp-content/uploads/sites/5/2021/10/Opinnaytetyoprosessin-eettiset-suositukset-muistilistat-opiskelijalle-ja-ohjaajalle-2018.pdf> 13.5.2023.
- Deci, Edward L. & Ryan Richard M 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227 – 268. Viitattu 31.7.2023. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_DeciRyan_PIWhatWhy.pdf
- Edmondson, Amy C. 2019. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation and Growth*. Viitattu 20.8.2023.
- Fragouli, Evangelia & Tourlaki, Dora 2020. *Leading Change and Crisis: How Transformational Changes Can Be Successful Nowadays?* *Global Research in Higher Education* Vol. 3, No. 3, 2020. Viitattu 27.8.2023.
- Forsman-Hugg, Sari & Simons, Magnus 2022, Johdanto. Teoksessa *Keskisuurten yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja resilienssi globaaleissa liiketoimintaekosysteemeissä*. Viitattu 15.9.2023. Pellervon taloustutkimus PTT. https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/media/julkaisut/pttraportteja279_3.pdf.
- Hautio, Minna 2020. *Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä*. Viitattu 28.7.2023. <https://www.youtube.com/watch?v=IIS4vg9ml2U>
- Helsingin Sanomat 2022. *Itseohjautuvuuden nurja puoli*. Helsingin Sanomat 20.12.2022. Viitattu 1.11.2023. <https://www.hs.fi/visio/art-2000009256339.html>
- Holacracy. Viitattu 31.7.2023. <https://www.holacracy.org/explore>
- Itewiki, *Digitalisoinnin opas, Kanban*. Viitattu 31.7.2023. <https://www.itewiki.fi/opas/kanban/>
- Jääskeläinen, Arja 2014. *Työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen osallistavilla menetelmillä. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 12 (1) – 2014. Viitattu 24.7.2023.
- Koistinen, Joonas & Kostamo, Tuukka 2021. *Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat*. Teoksessa *Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen*. Haaga-Helian julkaisut 3/2021. Viitattu 25.7.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Komulainen, Veijo 2016. *Läpi kasvun lasikaton. Miljoonasta kymmenen, kymmenestä sata*. Viitattu 13.8.2023.
- Laloux, Frederic 2014. *Reinventing Organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Viitattu 31.7.2023.
- Larjovuori, Riitta-Liisa, Nieminen, Hannu, Kinnari, Ismo & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2021. *Työhyvinvointi itseohjautuvissa organisaatioissa. Avaimia kehittämiseen*. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.7.2023. https://research.tuni.fi/uploads/2021/08/aa05a276-tuni_itseohjautuva_opas290621.pdf
- Liker, Jefferey K. 2004, *The Toyota Way – 14 management principles from the world greatest manufacturer*. Viitattu 28.7.2023

- Luoma, Jenni J. M. 2015, Understanding Change Management through the Psychological Ownership Framework. Examination of Antecedents of Successful Change. University of Jyväskylä. Viitattu 15.9.2023. <https://oma.tsr.fi/api/projects/dd09d7af-f279-48c9-8090-6284436b1f8c/attachment/51b3250c-5310-449f-bcab-7211f72f4816>
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa, 2013, Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Viitattu 24.7.2023. <https://sites.tuni.fi/uploads/2020/01/6687097c-yhteisollisyydella-menestykseen.pdf>
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023, Työhyvinvointi. Viitattu 3.8.2023
- Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen 2021. Haaga-Helien julkaisut 3/2021. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Martela, Frank, Hakanen, Jari, Hoang, Nhi & Vuori, Johanna 2021. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai pahoinvoinnin lähde? Loppuraportti. Aalto Yliopisto. Viitattu 3.8.2023
- Martela Frank & Jarenko Karoliina 2015, Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Viitattu 20.8.2023
- Mäkkeli, Jori, Vuori, Johanna & Malkavaara, Heta-Liisa 2021. Matkalla yhteisöohjautuvaksi – toimivat yhteisölliset käytänteet. Haaga-Helien julkaisut 3/2021. Viitattu 28.7.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>
- Ramosaj, Berim & Berish, Gentrif 2014, Systems theory and systems approach to leadership. Viitattu 20.7.2023
- Ristikangas, Marjo-Riitta, Ristikangas, Victoria, Lönnroth Anna & Ristikangas, Vesa 2021. Valmentava tiimin johtaminen – yhdessäohjautuvuus ja systeeminen ajattelu onnistumistekijöinä. Viitattu 27.8.2023
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. Haastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.7.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html
- Salovaara, Perttu 2020. Johtopäätös – Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. Viitattu 20.8.2023.
- Salovaara, Perttu 2020. Oikea sana, väärä ilmiö? Itseohjautuvuudesta yhteisöohjautuvuuteen. Työn tuuli, 2/2020, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. Viitattu 13.8.2023.
- Salovaara, Perttu & Mäkkeli, Jori 2021. Kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen 2021. Haaga-Helien julkaisut 3/2021. Viitattu 20.8.2023. <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2021-04/matkaopas2.pdf>

- Sauer, Stefan & Nicklich, Manuel 2021. Empowerment and beyond: Paradoxes of self-organised work. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 2021, Vol. 15, No. 2 (2021), pp. 73-90. Viitattu 10.9.2023. https://www.jstor.org/stable/pdf/10.13169/workorglaboglob.15.2.0073.pdf?refreqid=fastly-de-fault%3Ace28c44496e40148cb2cad17a0b7d2b3&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv2%2Fcontrol&origin=&initiator=search-results&acceptTC=1
- Schein, Edgar 1999. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Viitattu 10.9.2023.
- Schwaber, Ken & Sutherland, Jeff 2020. *The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum. The Rules of the Game.* Viitattu 24.7.2023. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>.
- Senge, Peter M 2006. *The Fifth Discipline – The Art & Practice of The Learning Organization.* Viitattu 31.7.2023.
- Simons, Magnus; Naumanen, Mika; Noro, Kirsi; Heimonen, Raija; Busk, Henna & Forsman-Hugg, Sari 2022. Keskisuurten kasvuyritysten kasvun haasteet, ajurit ja keinot yrityskyselyn pohjalta. Julkaisussa *Keskisuurten yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja resilienssi globaaleissa liiketoimintaekosysteemeissä.* Pellervon taloustutkimus PTT. Viitattu 15.9.2023. https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/media/julkaisut/ptraportteja279_3.pdf.
- Simons, Magnus; Naumanen, Mika; Lappalainen, Inka; Mikkola, Markku; Busk, Henna; Heimonen, Raija; Noro, Kirsi; Autio, Erkki; Forsman-Hugg, Sari 2022. *Keskisuurten yritysten kasvu, kansainvälistyminen ja resilienssi globaaleissa liiketoimintaekosysteemeissä.* Pellervon taloustutkimus PTT. Viitattu 15.9.2023. https://www.ptt.fi/wp-content/uploads/media/julkaisut/ptraportteja279_3.pdf.
- Suojanen, Ulla 2004. *Toimintatutkimus.* <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus/>. Viitattu 24.7.2023.
- Syvänen Sirpa, Loppela Kaija & Tikkamäki Kati 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia.* Toimittaneet Heiskanen Tuula, Syvänen Sirpa & Rissanen Tapio. Viitattu 20.8.2023. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/118401>
- Tammeaid Marika & Virtanen Petri 2020, *Yhdessä ohjautuminen julkisessa hallinnossa. Työn tuuli, 2/2020, Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry.* Viitattu 15.8.2023. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tyontuuli_022020_final.pdf
- Taskmill Oy 2023. Verkkosivut. <https://taskmill.fi/tietoa-meista/tarinamme/> Viitattu 27.7.2023.
- Tutkimustieteellinen neuvottelukunta 2012, *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.* Viitattu 13.5.2023. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.
- Virtanen, Pertti & Hyytiälä, Hermanni 2019. *Keskeneräisyyden sietäminen ja organisoitu yhteistyö.* Blogikirjoitus. Itla, Itsenäisyyden juhluvuoden lastensäätiön verkkosivut. Viitattu 15.8.2023 <https://itla.fi/keskeneräisyyden-sietaminen-ja-organisoitu-yhteistyö/>

Väänänen Ari, Smedlund Anssi, Kaisa Törnroos, Anna-Leena Kurki, Antti Soikkanen, Nina Panganniemi & Toppinen-Tanner Salla 2020, Ajattelu ja toimintatapojen muutos. Teoksessa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla, skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Viitattu 24.7.2023.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ylisassi, Hilikka; Hasu, Mervi; Heikkilä, Heli, Käpykangas, Sari; Saari, Eveliina; Seppänen, Laura; Valtanen, Elisa 2016, Työntekijöiden kehittämistoimijuutta edistämässä. Kehittämiskokeilujen tuloksia vanhushuollossa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 24.7.2023.

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/130508/Työntekijöiden%20kehittämistoimijutta%20edistämässä.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

LIITE 1: Henkilöstötyytyväisyyden ja yhteisöohjautuvuuden kehittäminen, työpajan menetelmäkuvaus

LIITE 2: Yhteisten jakso- tai kvartaalitavoitteiden suunnittelu ja reflektointi, menetelmäkuvaus

LIITE 3: Työyhteisön tai tiimin palvelukehitystyöpaja, menetelmäkuvaus

LIITE 1: Henkilöstötyytyväisyyden ja yhteisöohjautuvuuden kehittäminen, työpajan menetelmäkuvaus

Tämä työpajamenetelmä auttaa yhteisöohjautuvuuden rakentamisen käynnistämässä. Työpaja lisää henkilöstön osallisuutta ja vaikuttamismahdollisuuksia sekä parantaa sisäistä yhteistyötä. Menetelmää voi käyttää esimerkiksi henkilöstötyytyväisyyskyselyssä nousseiden kehityskohteiden työstämiseen tai vaihtoehtoisesti yhteisöohjautuvien periaatteiden- tai käytänteiden työstämiseen. Työpajan toteuttamiseen tarvitaan aikaa 1,5–2 tuntia, riippuen osallistujamäärästä.

Etukäteisvalmistautuminen:

- Mikäli organisaatiossa on tehty henkilöstötyytyväisyyskysely tai vastaava, voit poimia sieltä 2–3 eniten kehittämistä vaativaa asiaa, jotka voivat estää yhteisöohjautuvuuden toteutumista tai hyvän työtyytyväisyyden rakentamista organisaatiossasi. Halutessasi voit ottaa aiheeksi esimerkiksi 2–3 yhteisöohjautuvuuden periaatetta tai käytäntöä, jotka vaativat organisaatiossanne eniten kehittämistä.
- Valmistele työpajaa varten työtila esimerkiksi sähköiselle valkotaululle tai fyysiselle seinälle. Rakenna työtilaan tai seinälle omat paikat kullekin ryhmälle sekä kullekin 2–3 teemalle, jotka olet valinnut työpajaan.

Työpajan aikana:

- Aloita työpaja kertaamalla työpajan tavoite, ohjeistamalla mitä työpajan aikana tapahtuu ja jakamalla osallistujat ryhmiin. Halutessasi voit jakaa ryhmät jo etukäteen.
- Pyydä osallistujia pohtimaan mahdollisimman konkreettisia keinoja valittujen teemojen kehittämiseksi. Haasta osallistujia miettimään esimerkiksi ”Miten voisimme toimia paremmin, jotta tämä mahdollistuisi?” sekä ”Miten voisin itse toimia, jota tämä mahdollistuisi?” Pyytämällä osallistujia pohtimaan myös omaa toimintaansa vahvistat psykologista omistajuutta.
- Ohjeista ryhmiä aloittamaan teemojen käsittely yksilötyöskentelyllä, esimerkiksi kahden minuutin teemakohtaisella yksilöpohdinnalla. Tällä vahvistat psykologista turvallisuutta ja varmistat, että hiljaisimmatkin saavat omat ideansa esiin.
- Yksilötyöskentelyn jälkeen voit pyytää jokaista ryhmän jäsentä jakamaan muille omat ajatuksensa. Voit antaa aikaa esimerkiksi 2 minuuttia teemakohtaisesti kullekin ryhmän

jäsenelle. Korosta tässä yhteydessä sitä, että kaikkien näkemykset ovat tärkeitä, tällä vahvistat psykologista turvallisuutta. Korosta myös kuuntelun merkitystä, joka on edellytys dialogin käymiseen.

- Ryhmä voi aloittaa yhteisen keskustelun aiheesta, kun jokainen ryhmän jäsen on kertonut omat ajatuksensa. Ryhmäkeskusteluun voit varata esimerkiksi 10–15 minuuttia teemakohtaisesti. Pyydä lopuksi ryhmiä kiteyttämään kolme (3) tärkeintä kehitysajatusta kustakin teemasta, jotka voidaan esitellä muille.
- Lopuksi pyydä ryhmiä palaamaan yhteen ja esittelemään omien keskustelujen lopputulokset muille ryhmille. Mikäli ryhmiä on useampia ja kehitettäviä asioita nousee esittelyjen aikana paljon, voit lopuksi yhdistellä toisiinsa liittyvät ideat ja fasilitoida äänestyksen tärkeimmistä kehitysajatuksista. Äänestyksessä voit antaa kullekin osallistujalle esimerkiksi 3–5 ääntä, jotka osallistuja saa käyttää vapaasti.
- Kertaa työpajan lopuksi miten ideoita tullaan käsittelemään ja hyödyntämään työpajan jälkeen.
- Muista myös kysyä palautetta työpajan onnistumisesta ja hyödyllisyydestä oman kehittymisesi tueksi.

Työpajan jälkeen:

- Varaa aikaa kehitysehdotusten analysointiin ja johtopäätösten tekemiseen. Pyydä ryhmiltä tarvittaessa tarkennuksia, jos joku ajatus tai idea vaatii mielestäsi täsmentämistä.
- Priorisoi ehdotukset, mikäli tätä ei tehty jo työpajassa ja lähde edistämään priorisoituja ehdotuksia. Aktivoi työyhteisöä mukaan kehitysehdotusten toteuttamiseen, esimerkiksi ehdotusten esiin nostanutta ryhmää kannattaa hyödyntää ehdotuksen toteuttamisessa, jos se vain on mahdollista.
- Muista viestiä koko työyhteisölle siitä, miten kehitysehdotukset on työpajan jälkeen otettu huomioon ja jos jotain ei ole huomioitu, muista perustella miksi.
- Varaa esimerkiksi kahden (2) kuukauden päähän retrospektiivi, jossa reflektoitte yhdessä niitä oppeja mitä olette kerryttäneet valikoitujen kehitysehdotusten toteuttamisen ja soveltamisen jälkeen. Samassa yhteydessä voitte miettiä tulevia seuraavia kehityskohteita.

LIITE 2: Yhteisten tavoitteiden suunnittelu ja reflektointi menetelmäkuvaus

Tämä menetelmäkuvaus kuvaa miten organisaation kvartaaleittain tapahtuva tavoitesuunnittelun voi fasilitoida tiiviisti. Tämä menetelmä kattaa sekä tavoitteiden määrittämisen että tulosten ja oppien reflektoinnin. Menetelmän toimivuuden edellytyksenä on se, että organisaatiossa on jo määritelty pidemmän aikavälin strategisia prioriteetteja tai esimerkiksi vuositason tavoitteet. Tässä menetelmässä sovelletaan osittain OKR-mallin sekä ketterän kehittämisen käytänteitä (OKR-mallissa lyhyen toteutusjakson suunnittelu, ketterässä kehittämisessä muun muassa sprint review, sprint retrospective ja sprint planning).

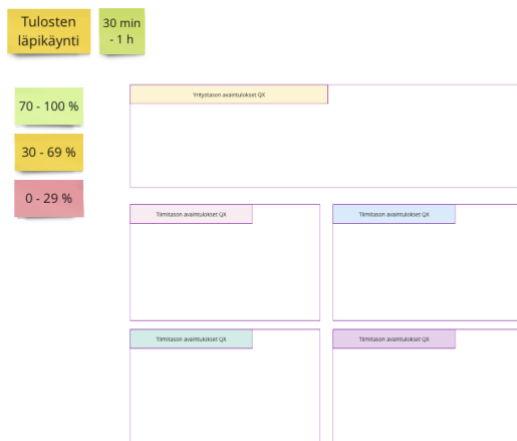
Etukäteisvalmistautuminen:

- Varaa kalenterista aika tulevan jakson ja jakson yhteisten tavoitteiden suunnittelulle. Kutsu paikalle kaikki vastuuhenkilöt/tiimit, joiden on tärkeää olla paikalla. Suunnittelutyöpajaan on hyvä varata aikaa noin 4–5 tuntia.
- Pyydä organisaation johtoa ja/tai vastuuhenkilöitä valmistelemaan yhdessä kiteytys tulevan kvartaalin pääprioriteeteista koko organisaation näkökulmasta. Tarvittaessa fasilitoi keskustelu, jossa nämä pääprioriteetit määritellään. Pääprioriteetteja on hyvä olla maksimissaan viisi kappaletta. Prioriteettien on tulisi olla tiedossa noin viikko ennen suunnittelutilaisuutta, jotta tiimit ehtivät perehtyä niihin ja pohtia mitä prioriteetit voivat tarkoittaa heille tulevan jakson aikana.
- Valmistelemme yhteinen työskentelynäkymä esimerkiksi sähköiselle valkotaululle tai fyysiselle seinälle. Luo työskentelynäkymään paikat myös edellisen kvartaalin tulosten läpikäynnille, edellisen kvartaalin retrospektiiville sekä tulevan kvartaalin tavoitteiden määrittämiselle. Esimerkkejä näistä löytyy tästä menetelmäkuvauksesta jäljempänä.
- Pyydä johtoa, vastuuhenkilöitä ja tiimejä arvioimaan edellisen jakson/kvartaalin saavutettuja tuloksia etukäteen ja tuomaan tulokset sähköiselle valkotaululle tai fyysiselle seinälle ennen suunnittelutilaisuutta, näin tilaisuudessa ei mene aikaa tulosten etsimiseen.
- Mikäli ette ole aiemmin tehneet jaksotavoitteita, voitte reflektoida tuloksia joltakin tietyltä halutulta aikaväliltä esimerkiksi edelliseltä kuudelta (6) kuukaudelta.
- Tulosten toteutumista voitte indikoida esimerkiksi väreillä, jolloin ne on helpompi hahmottaa. Yksi tapa arvioida tuloksia on mukailta OKR-mallissa käytettyä

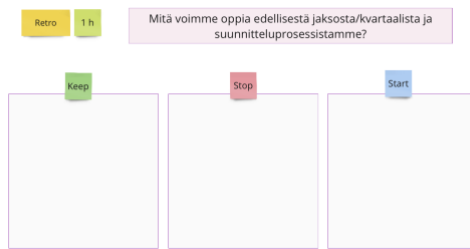
avaintulosten arviointia esimerkiksi seuraavasti: vihreä = saavutettiin onnistuneesti (100 %-70 %), keltainen = saavutettiin osittain (69 %-30 %), punainen = ei saavutettu ollenkaan tai vain vähäisesti (29 %-0%).

Suunnittelutilaisuus 4–5 tuntia:

- Käynnistä suunnittelutilaisuus edellisen jakson tulosten läpikäynnillä. Tähän on hyvä varata aikaa vähintään 30 minuuttia, mielellään tunti, riippuen osallistujien ja tiimien määrästä. Tulokset kannattaa käydä läpi niin, että ensin kertaatte koko organisaatiotason ylätasen tavoitteiden ja avaintulosten tilanteen ja sen jälkeen etenette tiimikohtaisiin tavoitteisiin ja avaintuloksiin.



- Tulosten läpikäynnin jälkeen voitte edetä retrospektiiviin, eli osuuteen missä reflektoitte edellisen jakson oppeja ja näitä oppeja voitte hyödyntää seuraavan jakson kehittämisessä. Retrospektiiviin on hyvä varata aikaa noin tunti.
- Retrospektiivin voit fasilitoida hyödyntämällä esimerkiksi keep, stop, start -menetelmää, jolloin keep kohtaan arvioitte kaikkia niitä asioita, joita haluatte säilyttää, stop kohdassa arvioitte asioita tai toimintaa, joita ette halua jatkaa ja start kohdassa arvioitte asioita, joita haluatte lisätä tai käynnistää.
- Retrospektiivistä on hyvä valita 2–3 kehityskohdetta tulevalle jaksolle. Kehityskohteita ei kannata valita kerralla liikaa, koska kehityskohteet tulisi saada toteutettua tulevan jakson aikana.



- Seuraavaksi voitte edetä tulevan jakson/kvartaalin suunnitteluun. Aloittakaa suunnittelu läpikäymällä etukäteen valmistellut organisaatiotason pääprioriteetit. Keskustelkaa yhteisesti näiden prioriteettien merkityksestä ja vaikutuksista tulevaan jaksoon/kvartaaliin. Tähän läpikäyntiin kannattaa varata aikaa noin 30 minuuttia.
- Pääprioriteettien jälkeen voit ohjata tiimejä siirtymään vastuualue- tai tiimikohtaiseen suunnitteluun. Tähän on hyvä varata aikaa 45 min–1 h .
- Valmistele valkotaululle tai seinälle jokaiselle tiimille oma työskentelytila, josta löytyvät paikat 3–5 tavoitteelle ja tavoitteisiin liittyville avaintuloksille (3–5 avaintulosta/tavoite).
- Pyydä tiimejä miettimään omia tavoitteitaan organisaatiotason pääprioriteetteja vasten. Pyydä tiimejä pohtimaan 3–5 keskeisintä tavoitetta tulevalle jaksolle ja kuhunkin tavoitteeseen liittyen 3–5 avaintulosta, jotka tiimi haluaa jakson aikana saavuttaa. Tavoitteiden yhteydessä haasta tiimejä pohtimaan:
 - Minkä tulee muuttua tulevan jakson aikana ja miksi?
 - Mihin lopputuloksiin he haluavat päästä tulevan jakson aikana ja miltä onnistunut lopputulos näyttää?
 - Minkälaista mitattavaa hyötyä lopputulokset tuottavat, eli miten onnistuminen todennetaan?
 - Keitä tarvitaan tavoitteiden ja avaintulosten toteuttamiseen ja kenen kanssa tavoitteita tarvitsee samansuuntaistaa?
- Tässä suunnittelussa ei tarvitse vielä välttämättä miettiä niitä tehtäviä, joita tekemällä tavoitteet ja avaintulokset saavutetaan. Tiimit voivat miettiä näitä tarkemman tason tehtäviä tilaisuuden jälkeen itsenäisesti.
- Tiimikohtaisen tavoitetyöstön jälkeen voitte edetä tavoitteiden yhteiseen läpikäyntiin. Tähän on hyvä varata aikaa vähintään tunti, jotta ehditte riittävästi keskustelemaan tavoitteista ja tarvittaessa neuvottelemaan tavoitteiden samansuuntaistamisesta tiimien

välillä. Olennaista on, että tämän työpajan jälkeen kaikilla työpajaan osallistuvilla on sama käsitys yhteisistä tavoitteista ja avaintuloksista, joita halutaan tulevan jakson aikana saavuttaa. Tällä varmistetaan samansuuntaistaminen ja yhteisiä päämääriä kohden ohjautuminen.

Suunnittelutilaisuuden jälkeen:

- Varmista tavoitteiden ja avaintulosten toteutumisen seuranta säännöllisellä seurantapalaverilla. Kutsu palaveriin paikalle kaikki ne henkilöt, joilla on käsitys tavoitteiden ja avaintulosten saavuttamiseen liittyvästä tilanteesta. Seurantapalaveri on hyvä pitää joko viikoittain tai kahden viikon välein. Käsitelkää seurantapalaverissa erityisesti avaintuloksia ja niiden saavuttamisen tilannetta. Avaintulosten saavuttamista voitte indikoida samoilla väreillä ja arvoilla, jotka oli esitelty etukäteisvalmistautumisen kohdalla.
- Arvioi myös aiemmin retrospektiivissä nousseiden kehityskohteiden vaikutusta suunnitteluprosessiin ja käynnistä tarvittavien parannusten toteuttaminen. Huomioi myös edellisen jakson opit, jotta voit kehittää yhteisöohjautuvaa tavoiteasetantaa edelleen.
- Varaa seuraava vastaava suunnittelutilaisuus heti tulevan jakson loppuun.

LIITE 3: Työyhteisön tai tiimin palvelukehitystyöpaja, menetelmäkuvaus

Tämän työpajamenetelmän avulla voi osallistaa tiimin yhteisölliseen innovointiin ja löytää useita kehitysideoita tiiviissä ja rajatussa ajassa. Työpaja lisää henkilöstön osallisuutta ja parantaa henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksia. Lisäksi työpajamenetelmä auttaa uusien innovatiivisten ideoiden löytämisessä hyödyntäen organisaation parviälyä. Työpaja myös edistää asiakaslähtöistä kokeilukulttuuria ja rohkaisee nostamaan esiin ideoita matalalla kynnyksellä. Työpajan toteuttamiseen tarvitaan aikaa noin 2 tuntia.

Etukäteisvalmistautuminen:

- Pyydä jokaista työpajaan osallistuvaa miettimään etukäteen 2–3 palvelukehitysideaa, jotka osallistujat tuovat mukanaan työpajaan. Pyydä osallistujia miettimään ideoita kysymysten mitä, kenelle ja miksi -kautta. Kuvaukseksi riittää esimerkiksi kolme lausetta.
- Valmistele sähköinen valkotaulu tai fyysinen seinä, jota voitte käyttää työpajassa. Valkotaululle tai seinälle tarvitset jokaiselle ryhmälle oman työskentelytilan. Rakenna kullekin ryhmälle paikka ideoiden keräämiseen sekä valikoitujen ideoiden työstämiseen. Tarkemmat esimerkit löytyvät jäljempänä tästä kuvauksesta.

Työpajan aikana:

- Jaa osallistujat ryhmiin. Jos sinulla on esimerkiksi 20 hengen ryhmä, voit muodostaa kolme (3) ryhmää. Ryhmätyöskentelyyn tarvitsette aikaa noin tunnin.
- Aloittakaa ryhmätyöt yksilötyöllä. Pyydä jokaista ryhmän jäsentä tuomaan omat 2–3 palvelukehitysideaansa ryhmän yhteiseen työskentelytilaan post-it lapuilla. Pyydä ryhmän jäseniä lisäämään idean yhteyteen oma nimensä, jotta jälkikäteen tiedätte,

kenen ideasta on kyse, jotta ideasta voidaan myöhemmin kysyä lisätietoja. Tähän yksilötyöhön tarvitsette aikaa noin 10 minuuttia.

- Pyydä tämän jälkeen jokaista ryhmän jäsentä kuvailemaan muille omat ideansa. Tässä kohtaa muut kuuntelevat aktiivisesti, koska ideoita ei vielä tässä kohtaa kehitellä pidemmälle.
- Ideoiden purun jälkeen pyydä ryhmää ryhmittelemään samankaltaiset ideat. Ryhmittelyn jälkeen pyydä ryhmiä äänestämään parhaista ideoista. Tavoitteena on löytää ryhmän mielestä kolme (3) parasta ideaa. Anna jokaiselle ryhmän jäsenelle kolme (3) ääntä, jotka hän voi käyttää haluamallaan tavalla omasta mielestään parhaisiin ideoihin.
- Kun ryhmän mielestä parhaat ideat ovat selvillä, pyydä ryhmiä siirtymään näiden ideoiden tarkemman kehittelyn pariin. Ideoiden kehittelyyn on hyvä varata aikaa noin 15–20 minuuttia ideaa kohden. Pyydä ryhmiä myös valmistautumaan ideoiden lyhyeen esittelyyn.
- Pyydä ryhmiä nimeämään ideat ja vastaamaan ideoiden osalta seuraaviin kysymyksiin:
 - Minkä asiakkaan ongelman idea ratkaisisi ja miksi tämä idea pitäisi toteuttaa?
 - Ketkä olisivat potentiaaliset asiakkaat ja miten heidät tavoitettaisiin?
 - Miten palvelu tuotettaisiin asiakkaalle ja mitä tarvitaan palvelun tuottamiseen?
 - Minkälainen olisi palvelun ansaintalogiikka ja mitä hyötyä palvelu tuottaisi organisaatiollemme?
- Pyydä ryhmiä arvioimaan myös idean toteuttamiskelpoisuutta ja toteuttamisen kokoluokkaa. Näitä voi arvioida esimerkiksi seuraavilla kriteereillä:
 - Toteuttamiskelpoisuuden arviointiasteikko voi olla esimerkiksi 1–5 tähteä, jolloin:
 - 5 tähteä = helppo toteuttaa, asiakaspotentiaali on valmiina ja hyödyt ovat isoja
 - 1 tähti = vaikea toteuttaa, asiakaspotentiaali on epäselvä ja hyödyt ovat pieniä.
 - Kokoluokkaa voi arvioida esimerkiksi asteikolla S, M ja L, jolloin:
 - S = voidaan toteuttaa kevyesti kokeillen, eikä vaadi paljoa resursseja (aikaa, rahaa ja ihmisiä)
 - L= raskas toteuttaa, vaatii paljon resursseja (aikaa, rahaa ja ihmisiä)

- Ideoiden kuvaamisen jälkeen voit pyytää kaikkia ryhmiä kokoontumaan yhteen tilaan, jotta voitte käsitellä työstetyt ideat yhdessä. Pyydä tällöin kutakin ryhmää esittelemään työstämänsä ideat muille. Esittelyjen tulisi olla lyhyitä ja myyntipuhemaisia, noin 2–3 minuuttia per idea.
- Voitte lopuksi vielä äänestää niistä ideoista, joita kaikki pitävät parhaina, jos koette tämän tarpeelliseksi. Vaihtoehtoisesti voitte antaa ajatusten kypsyä ja palata priorisointiin työpajan jälkeen.
- Pyydä lopuksi osallistujilta palautetta työpajan hyödyllisyydestä omaa oppimistasi varten.

Työpajan jälkeen:

- Työpajan jälkeen teillä on useampi palvelukehitysidea olemassa. Voitte priorisoida ideoita vielä toisiaan vasten vertailemalla esimerkiksi arvioituja toteuttamiskelpoisuuksia ja toteuttamisen kokoluokkia. Tämän jälkeen voitte valita ne, mitä päätätte lähteä yhdessä edistämään.
- Muista palata työpajaan osallistuneille, mihin lopputulokseen priorisoinnissa on päädytty, mikäli osallistujat eivät osallistuneet priorisointiin. Kerro myös, jos jotain ideaa ei päätetä edistää ja muista perustella miksi.